

التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين

Organizational Development at the King's Academy School from the Employee's Point of View

إعداد

رغده محمد أحمد عبدالعال

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدّمت هذه الرّسالة استكمالًا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التّربويّة

قسم الإدارة والمناهج

كليّة العلوم التّربويّة

جامعة الشّرق الأوسط

آب– 2017

ب

تفويض

انا الطالبة **رغدة محمد أحمد عبد العال**. افوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونياً للمكتبات، او المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رغدة محمد أحمد عبد العال

التاريخ: ٢٠١٧/٨/٢١

التوقيع:

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " **التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين**: للطالبة **رغدة محمد احمد عبدالعال**

وأجيزت بتاريخ: 2017/8/21

أعضاء لجنة المناقشة:

د. أمجد محمود درادكة رئيساً ومشرفاً جهة العمل: جامعة الشرق الاوسط التوقيع:..............

د. حمزة العساف عضوًا جهة العمل: جامعة الشرق الاوسط التوقيع:..............

د. حيدر العمري. عضوًا جهة العمل : جامعة جدارا التوقيع:..............

شكر وتقدير

قال تعالى " وما وتيتم من العلم إلا قليلا" صدق الله العظيم، الحمدلله على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، بعد رحلة الجهد والاجتهاد والتي تكللت بإنجاز هذا البحث، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لإستاذي ومشرفي الدكتور امجد درادكة منذ أن كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثاً فله مني كل التقدير والشكر والعرفان.

كما انقدم بالشكر والاعتراف بالفضل لجميع أساتذتي في قسم الإدارة والمناهج ممثلة بعميدها الاستاذ الدكتور عبدالحافظ سلامة، وكل من مد لي يد العون والمساعد

الباحثة

الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي " رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

اللهم اجعلها ممن تقول لهما النار اعبرا فإن نوركما أطفأ ناري وتقول لهما الجنة أقبلا فقد أشتقت لكما.

إلى عائلتي الصغيرة الذين كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني

ويتنازلون عن حقوقهم لارضائي .....زوجي ورفيق دربي ومشواري

حياتي ....أبنائي الشموع التي تنير لي دروب النجاح

إلى شقيقاتي الغاليات اللواتي لم يبخلن علي يوما من الدعوات والتشجيع.....إلى كل من ساندوني ولو بكلمة.

إلى زملائي وزميلاتي وكل من ساهم في هذا المجهود العلمي إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمـــة الجداول

قائمـــة الاشكال

قائمـــة الملاحق

التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين

إعداد

رغدة محمد أحمد عبد العال

إشراف

الدّكتور أمجد محمود درادكة

الملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المدرسة والبالغ عددهم (91) معلماً وادرايا، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت في صورتها النهائية من (76) فقرة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة اكاديمية الملك تعزى للمتغيرات: المسمى الوظيفي، والجنسية للعاملين، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على بُعد "التكنولوجيا" ولصالح ذوي المؤهل العلمي "بكالوريوس"، وجود فروق لمتغير الجنس على بُعد "العمل الجماعي" لصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، اكاديمية الملك.

Organizational Development at the Kings Academy School from the Employee’s Point of View

Prepared by

Ragda Mohammad Ahmad abedaal

Supervised by

Dr. Amjed Mahmood Daradkeh

Abstract

This study aimed at identifying the level of organizational development at Kings Academy from the point view of the employees, the study sample consisted of all the employee in the in school whom reached (91) teacher and administrative In order to collect data a questioneer was developed consisting in its final version of (76) items, its reliability and validity were assured, the study findings were:

- The practicing degree of organization development in King Academy School from the employees' point of view was high, from the total score and all the aspects.
- There were no significant differences between the means of the Organizational Development at the Kings Academy School from the Employee’s point of view attributed to: position, employee nationality and years of experience.
- There were significant differences between the means of the Organizational Development at the Kings Academy School from the Employee’s point of view regarding "Technology" attributed to scientific qualification in favor of Bachelor's Degree holders, and gender in favor of male employee.

Keywords: organization development, King's Academy

الفصل الأوّل

خلفيّة الدّراسة وأهميّتـها

الفصل الأوّل

خلفيّة الدّراسة وأهميّتها

مقدّمة:

يُمر العالم بالعديد من التغييرات السياسية ,الاقتصادية ,الفكرية ,التكنولوجية و تتعدد فيه المؤثرات, وتتنوع أشكال المنافسة, وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على التعلم والتعليم كما كان سابقاً، إذ أصبحت هناك نظرة شمولية للعالم، واحترام الإنسان والقوانين وبناء المستقبل الحضاري لعالم متقدم في كافة المستويات، الصحية والثقافية والسياسية والمعرفية.

وأصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات والاستعداد للتعامل معها بل العمل على توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية, والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها, ونموها, وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها، الامر الذي يتطلب ضرورة إحداث التطوير والتغيير المناسبين باستمرار؛ لكي تتمكن المنظمات باختلافها من العمل في بيئة مرنة وصحية, وتصبح قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية بهدف التطور والتقدم وتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة(Philbin & Mikush, 2002).

ويتمثل التطوير التنظيمي بالجهد المخطط له على مستوى المؤسسة ابتداءً من أعلى الهرم، ممّا يعمل على ديمومة المؤسسة وزيادة نجاحها وفعاليتها وتطورها من خلال العلاقات الإنسانية

الصحية والمنظمة المدروسة داخل المؤسسة، والمواءمة بين مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية والتربوية والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وعمليات التقويم والمكأفات، والعاملين والمجتمع، والمكافات وغيرها بمّا يخدم نجاح المؤسسة، و إن من شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة وزيادة تقبلهم للتغيير الحاصل في المؤسسة(عوض، 2013).

كما أصبح التطوير التنظيمي للمؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لما له من ارتباط بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وبمفهوم إعادة الهيكلة، وتطوير العمل في المؤسسات وخاصة التربوية منها، وأن الهياكل التنظيمية والعمليات السلوكية والاجتماعية تعمل على التأثير والتحفيز للعاملين في المؤسسات المختلفة ومنها المدارس، وأنه يعتني بعمليات التشخيص المستمر، وتخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه، وذلك بهدف نقل المعرفة والمهارات للمنظمات لتحسين قدرتها على حل المشاكل وإدارة التغيير في المستقبل(العميان، 2005).

وتعد المدرسة قاعدة الهرم العريض والاساس لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم وإستراتيجياته وخططه موضع التطبيق الفعّال، فهي المسئولة مباشرةً عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنتسبة إليها

من ومعلمين وطلبة وموظفين إداريين ومستخدمين؛ بهدف تحقيق الأهداف الخاصة والعامة الخاصة للعملية التعليمية التعلمّية (حمدان،2007).

ولم تعد الغرف الصفية في المدارس اليوم مجرد جدران مغلقة تحصر الطلبة داخلها وتمنعهم من التفكير أو النظر خارجها كأنها أسوار عازلة عن المحيط الخارجي, بل أصبحت المدرسة الحديثة تخطط مناهجها لتتلائم مع استعدادات الطلبة وميولهم, وتسعى إلى تنمية ميولهم

وقدراتهم من خلال أنشطة تربوية هادفة ومتنوعة؛ وأن النظرة الحديثة إلى العملية التعليمية التعلمية ترى أنه يجب أن تكون هذه العملية شاملة تسعى إلى تنمية طاقات الطلبة وتفجيرها، بحيث لا تقتصر على جانب دون آخر، فشخصية الطالب لا يمكن تجزئتها إلى مجموعة أجزاء منفصلة، ويجب أن يتم تنميتها من النواحي: البدنية، والذهنية، والوجدانية، وتعد الأنشطة التربوية المتنوعة في جوانبها العلمية والفنية والاجتماعية والرياضية وسيلة لتنمية قدرات الطلبة وخبراتهم ومهاراتهم المتنوعة بشكل متكاملٍ(اسماعيل،2009).

وإن وجود مؤسسات تربوية تهتم بالتطوير التنظيمي يحفز المؤسسات الأخرى للاقتداء بها، والسير على خطاها، حيث ظهرت في الأردن مدرسة أكاديمية الملك كمثال للمدرسة الناجحة من حيث الاهتمام بالمناهج، وبالنواحي الإدارية والتربوية والعمل على تحسين نوعية الخريجين الذين يتمتعون بمواصفات شخصية قيادية وقدرات معرفية وبحثية عالية المستوى. وتتمثل إحدى مزايا هذه المدرسة في الوجود الدائم لأعضاء الهيتين الإدارية والتدريسية فيها طوال الوقت، وكما تتميز بتفاعل الطلبة والمعلمين بشكل وثيق في ظل وجود نظام إداري داخلي ملفت للنظر, وتفاعل بين جميع أعضاء المدرسة في كل الأوقات كخلية نحل، ممّا يدفع أي باحث في التعرف على طبيعة التطوير التنظيمي السائد في هذه المدرسة لدراسته وتعميم منطلقات نجاحه والاستفادة منه (الخواجا، 2007).

مشكلة الدراسة

إن التطوير التنظيمي من أهم العمليات التي يجب على العاملين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح، وإن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً في ظل الظروف البيئية الراهنة، وتنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي

نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب, وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة الداخلية. وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة ايجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها, وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً وبالتالي ستضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب فيه.

إن وجود مدرسة ناجحة على المستويين المحلي والاقليمي في الأردن يشجع الباحثين على التعرف على أسباب هذا النجاح والتميز، حيث تعتبر مدرسة أكاديمية الملك محل اعجاب جل المجتمع الأردني والعربي من خلال نوعية الخريجين ونتائجهم المتميزة دولياً ومحلياً وطبيعة برامجها التعليمية واللامنهجية، وبدعم واشراف مباشر من جلالة الملك عبدالله الثاني وجلالة الملكة رانيا العبدالله ممّا ساهم في نجاح هذه المدرسة وتطورها، خلال فترة زمنية قياسية من تاريخ التأسيس وحتى الآن، وهي مدرسة عالمية تضم أكثر من 40 جنسية مختلفة (بونغيل،2010).

وتتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على طبيعة أداء عناصرها التعليمية داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي فإن تحسين كفاءة الأداء يتوقف على تحسين وتطوير أداء عناصر هذه المؤسسة, وتطويره في ضوء اللوائح والتشريعات, وتعّد الإدارة التربوية أحد عناصر المنظومة التربوية والتي تقوم بتنفيذ السياسات التربوية بمختلف أهدافها كما تعد من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية التربوية(حمودة، 2000).

إن دراسة مستوى التطوير التنظيمي في هذه المدرسة يأتي بهدف اطلاع الجهات التربوية الأخرى على الآلية المتبعة في الإدارة والتنظيم وبالتالي نقل خبرة ناجحة وتعميمها إلى مدارس

أخرى خاصة وحكومية لها أوضاع اقتصادية أو اجتماعية مختلفة، وذلك بهدف تعميم النجاح ونقل ثقافة مدربة ناجحة إلى عموم الوطن، وبسبب وجود تجربة شخصية لابنة الباحثة كونها إحدى طالبات هذه المدرسة فقد بادرت إلى دراسة التطوير التنظيمي في مدرسة أكاديمية الملك بهدف التعرف على مكونات التنظيم وعناصره ورأي العاملين فيه.

ممّا سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين؟.

أهداف الدراسة وأسئلتها :

تهدف هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتين:

1. ما درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك قد تعزى إلى عوامل: الجنس، والمسمى الوظيفي، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية خاصة في التعرف على ما يلي:

1. إلقاء الضوء على عناصر التطوير التنظيمي الإداري ومفاهيمه ونظرياته التي تعمل على زيادة الكفاءة والانتاجية في الإدارة المدرسية.

2. قد تسهم نتائج الدراسة في الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية تخطيطاً وتنظيماً وتقويماً من قبل المدارس الخاصة والحكومية.
3. يمكن لمديري المدارس الأخرى الاستفادة من نتائج الدراسة عند التطبيق العملي لبرامج التطوير الإداري المبني على الثقافة التنظيمية والتنظيم الاداري.
4. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها– حسب علم الباحثة – في البيئة الأردنية التي تتناول موضوع التطوير التنظيمي في مدرسة أكاديمية الملك.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

التطوير التنظيمي (Organizational Development (OD:

منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وتطوير قدراتها الداخلية(Philbin and Mikush, 2002 : 2)

ويُعرف اجرائياً في هذه الدراسة على أنه الدرجة التي يُحصل عليها من استجابات المعلمين و الاداريين عن اداة الدراسة المعدة لهذا الهدف .

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مدرسة أكاديمية الملك من (معلم، إداري)، للفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2016).

محددات الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء المحددات التالية:

1– درجة صدق وثبات أداة الدراسة.

2– مدى التزام أفراد الدراسة بالدقة والموضوعية خلال اجابتهم على أداة الدراسة.

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الأدب النّظريّ والدّراسات السّابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا للأدب النّظريّ ذي العلاقة بمتغير الدّراسة، وتضمّن أيضًا عرضًا للدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة ذات الصّلة بموضوع الدّراسة وعلى النّحو الآتي:

أوّلًا: الأدب النّظريّ

إن أكبر التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يتمثل في قدرتهم على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر ممّا يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر، وتؤكد الشواهد والحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة لا تتمثل في مدى وفرة الموارد والإمكانيات أو ندرتها بقدر ما تتمثل في مدى ملاءمة التنظيم والتطوير الإداري وجودة الممارسات الإدارية في هذه المنظمات.

يُعد التطوير التربوي والمجتمعي مهمة شاقة وصعبة، لا تحصل بدون شروط، وأهم هذه الشروط التطوير الذاتي، والذي يحتاج بدوره إلى صبر وإصرار وتصميم على الارتقاء الدائم والمستمر في سلم المعرفة، وهذا بدوره لا يتم بدون اعمال العقل وتطوير التفكير، وتقديم كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير التنظيمي لا تقتصر على إدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية من مسؤولياتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية

وليس التطوير هدفاً بذاته وإنما الهدف أن تكون النتائج جيدة وتحقق الهدف المنشود وهذا هو هدف الجميع(أبو بكر، 2003).

بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيوعه حتى الآن لضرورته، فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية"، مّما دعا المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل؛ إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعال بينهم لصالح العمل، وهذا هو لب أهداف التطوير التنظيمي(الشلوي،2005).

مفهوم التطوير التنظيمي:

في الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، والوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية" (Mclean, 2005).

وعندما سادت نظرية النظم أُعْتُبِرَ التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم فيما يتعلق بآرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة، إن التطوير التنظيمي عبارة عن مخطط لتطوير وتحفيز العاملين، من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم، ومن خلال التوظيف الفاعل للتكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وفي سبيل تطوير الموارد

المادية والبشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويسعى التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، فهي عملية طويلة المدى تعمل على رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، كما تهدف لتغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، وخلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون وتشارك السلطة بدل السيطرة والصراع، كما ويهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم وكل من العمليات والاستراتيجيات والثقافة والأفراد إضافة إلى تطوير حلول تتسم بالتنظيم والابداعية، ومساعدة المنظمة على التجديد (Neilsen ,Practitioner, Englewood,1984) .

وتعد الثقافة التنظيمية من العناصر الاساسية في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يدركوا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين فيها، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر على مخرجاتها أما سلباً أو إيجاباً، كما تؤثر على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن من خصائصها الاستمرارية النسبية والتي تؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (الشلوي،2005).

سمات التطوير التنظيمي

وقد لخص محمد والفولي (2004) أهم سمات التطوير التنظيمي بالآتي:

(أ) أهداف التطوير التنظيمي: يسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير العاملين في المؤسسة، وتحقيق التلاحم بينهم، إضافة إلى تطوير البنى التنظيمية، والاستراتيجيات المستخدمة وعملياتها،

ومن ثم تحسين فعالية المنظمة، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة.

(ب) مدى التطوير التنظيمي: مستمر، ويشمل النظام بأكمله.

(ج) مصادر التطوير التنظيمي: تنبع من نظريات وبحوث وتقنيات العلوم السلوكية.

(د) عمليات التطوير التنظيمي: تنبثق من تشخيص دقيق للمشكلات، ومخطط لها بشكل جيد، وعملياته مشبعة بالقيم، تعتمد بشكل كبير على نتائج البحوث الميدانية، كما وتعتمد على التكنولوجيا، ويتم الاشراف عليها من الإدارة العليا.

(هـ) نتائج التطوير التنظيمي : تحتاج وقت طويل للظهور بعد البدء بتنفيذ إجراءات العمل.

اهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الأمور الآتية: (نشوان، 2004)

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:

يُعد التطوير التنظيمي منهجاً تربوياً فهو مخطط مقصود يهدف لتزويد العاملين في قطاع التربية والتعليم بالتقنيات، والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات السريعة التي يفرضها الواقع والتطورات السريعة على المنظمات، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تمكين العاملين من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم تحديات كبيرة وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التنظيم والتغيير.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:

إن اعتماد مديري المنظمات على معايير ساهمت في تحقيق نجاحات يؤدي إلى ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال وعدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية والتحديات وتطورات العصر، ولكن التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة يساهم في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة عندما يقتضي الوضع ذلك.

التطوير التنظيمي منهج استباقي:

يعد التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل إذ يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحالية ووصولاً إلى الاهداف المستقبلية، كما أنه منهج يسعى لحل المشكلات من خلال: التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتوفرة، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:

يسمح التطوير التنظيمي بإطالة عمر المنظمة في عالم تسوده المنافسة والبقاء للاقوى، من خلال صيانة دورة حياتها عبر استخدام البرنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية: (التكيف، والبقاء، والنمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في: (لانحدار، والوهن، والموت).

والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

منظمات البقاء: وتتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث التغيير المطلوب.

منظمات الفناء: وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها(Mclean, 2005).

- بالنسبة للعاملين:

شهدت الاعمال تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين الامر الذي زاد من إهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الهادفة إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسبين في العمل وبيئته، وترافق ذلك مع زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن(الشلوي، 2005).

مجالات التطوير التنظيمي :

قسم فرنش وبل (French and bell, 1999) مجالات التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي :

أ- الأفراد:

حيث يمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم أنماط شخصياتهم وإدراك احتياجاتهم ، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

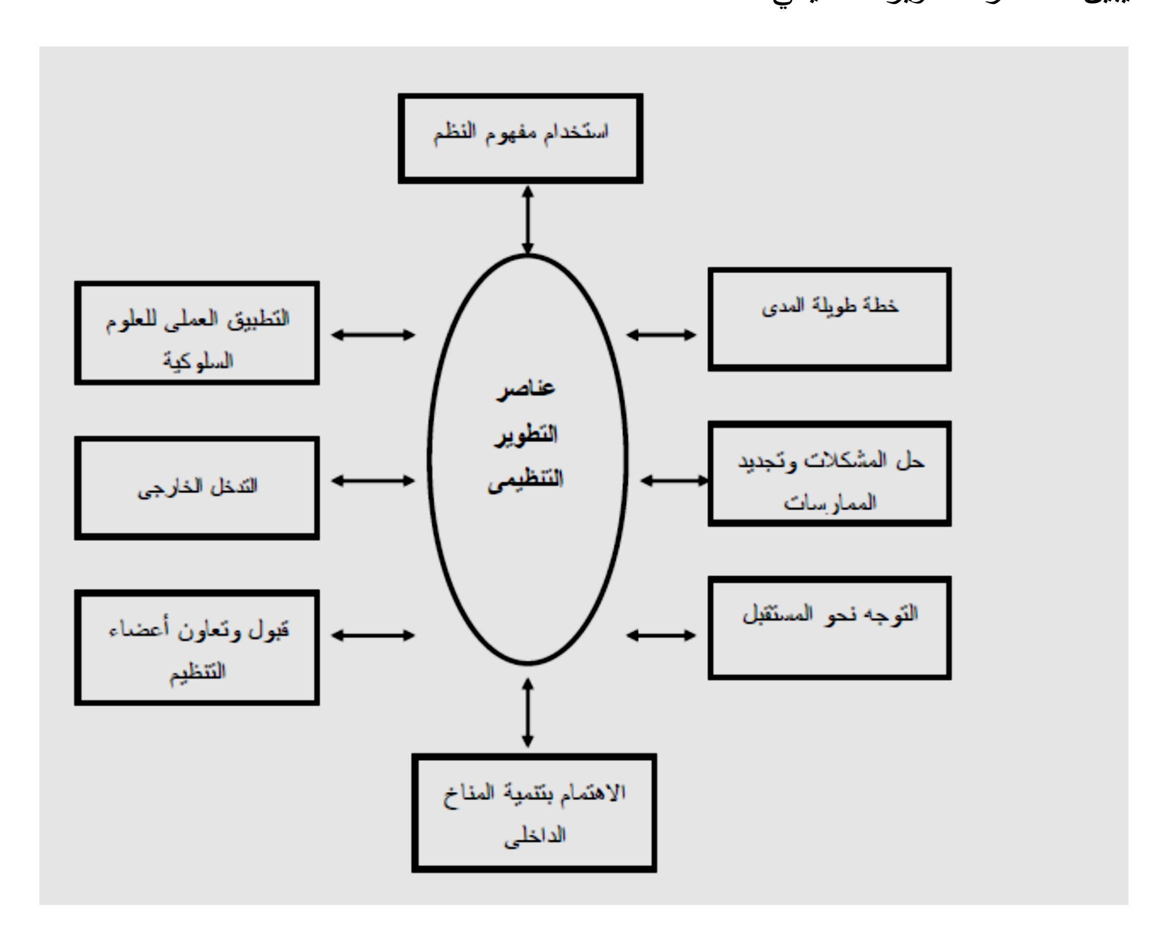
ب-جماعات العمل:

وينظر لها على انها مجموعة الأفراد داخل التنظيم الذين يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل بينهم، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير

والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

ج – التنظيم نفسه :

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الادارية، والخدمات المقدمة، والتكنولوجيا المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات ما بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات، والشكل الآتي يبين عناصر التطوير التنظيمي.



شكل(1) عناصر التطوير التنظيمي(الشلوي،2005).

مبررات التطوير التنظيمي

يُعد التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لأية مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية، ومن مبررات التطوير التنظيمي:

1- وجود حواجز إدارية بين العاملين والإدارة.

2- الغياب المتكرر للعاملين.

3- كثرة الشكاوي والتذمر من العمل.

4- انخفاض المردود المادي

5- التطورات الحاصلة في القوانين والتشريعات.

6- تزايد في حدة المنافسة.

7- لتخفيض التكاليف، والترشيد في استخدام مدخلات الإنتاج (السكارنة، 2009).

فالتطوير التنظيمي يُعد ضرورة للمؤسسة للتكيف مع المحيط الذي تعيش فيه والذي يتصف بعدم الاستقرار وبالتغيير المستمر، وذلك من خلال استغلال الفرص المتوفرة، وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول السريعة والمناسبة للمشكلات ونقاط الضعف، وليس من الضرورة أن يكون التطوير التنظيمي بهدف حل مشكلة موجودة، وإنما قد يهدف إلى الاستفادة من فرص جديدة للتطور والنمو، فالتطوير التنظيمي يُعد عملية متواصلة تفرضها حاجة المنظمة للتجديد كلما اقتضت الضرورة ذلك(نشوان، 2004).

مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي بثلاث مراحل رئيسة هي(السكارنة، 2009) :

(أ) مرحلة التهيئة:

وتعد هذه المرحلة من اهم المراحل إذ يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير ومسوغاته، من خلال جذب وثارة انتباههم إلى المشكلات المعيقة لتقدمهم في العمل، ومن ثم يتم في هذه المرحلة إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة "بالإذابة".

(ب) مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم تطوير أساليب العمل والأنظمة والإجراءات التنظيمية، والسلوك الفردي والجماعي للعاملين، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضا؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من السلوكات والتصرفات، تقودهم إلى مواجهة مشاكلهم والتغيير نحو الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل مناسبة، ويطلق على هذه المرحلة "الابدال".

(ج) مرحلة التثبيت:

وفي هذه المرحلة يتم تثبيت ما تم التوصل إليه بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، إذ يتم الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي من خلال توفير

الحماية والصيانة للتغيير الذي جرى التوصل له، ، والسعي لخلق توازن جديد؛ لكي لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، وتسمى هذه المرحلة بـ" التجميد".

المناخ التنظيمي Organizational Climate :

يُنظر للمناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على سلوكهم ودوافعهم ، ويتضمن المناخ (عبدالرحمن،2010):

- التعاون داخل المنظمة والعمل الجماعي.
- فاعلية الاتصالات ومستوى الالتزام بين أعضاء التنظيم.
- التخطيط ومدى تشجيع الابتكار.
- مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات. والاسلوب المستخدم في حل المنازعات والخلافات في الرأي.
- المدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.

مناهج التطوير التنظيمي :

من مناهج التطوير التنظيمي (علما ،2004، والشلوي، 2005) :

1) الشبكية الإدارية:

وهي تتكون من ستة مراحل هي (التدريب، وتنمية روح الفريق، وتنمية العلاقات بين الجماعات، وتطوير نموذج ايجابي، وتطبيق النموذج، اولتقويم) حيث يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ويركز على : الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني ويقدم هذا الشكل أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية.

2) نظام ليكرت: ويشير إلى أربعة نماذج للقيادة: تبدأ بالنمط الاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والارستقراطي.

3) أسلوب تدريب الحساسية: ويهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة دوافعهم والقيم التي يملكونها واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم، وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

4) بناء الفريق: من خلال العمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عبر تعريضهم لخبرات عملية ونظرية تنعكس إيجاباً على السلوك والتعامل أثناء العمل.

5) أسلوب البحث الموجه: ويرتكز على تطبيق المنهجية العلمية من خلال استخدام البيانات بهدف التغيير والتطوير والتعلم، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات مما يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

مدرسة أكاديمية الملك (كينغز أكاديمي King's Academy)

استطاعت مدرسة أكاديمية الملك وعلى الرغم من حداثة تأسيسها، في الأردن أن تحتل الريادة بين مدارس المنطقة، وتمكنت خلال أقل من(10) سنوات، من تخريج أفواج عدّة من الطلّاب الذين يدرسون الآن في أهم الجامعات العالمية، إذ أنها اعتمدت نهجاً تعليمياً مختلفاً يقوم على تنمية مهارات الطالب القيادية، بالإضافة إلى تطوير المهارات الأكاديمية. كما وتوفر مدرسة أكاديمية الملك تربية متكاملة تؤهّل الطالب إلى المرحلة الجامعيّة من خلال منهجٍ راقٍ يتحدّى قدرات الطلبة في الآداب والعلوم، ويحتوي هذا المنهج على برنامج مرافق في التربية الرياضية والفنون وخدمة المجتمع، وتشتمل المدرسة بيئةٍ سكنيّة حيويّة وسليمة، تتيح للطلبة القدرة على تعلم

الاستقلاليّة، والإبداع، والتفكير الناقد، والتعلم ما وراء المعرفي، داخل مجتمع أخلاقي يشجّع الشبّان والشّابات من مختلف الخلفيّات والمعتقدات على احترام الآخر المختلف، والتفوّق في كافة المجالات (الخواجا ،2007).

استلهم جلالة الملك عبدالله الثاني فكرة مدرسة أكاديمية الملك من مدرسة أكاديمية ديرفيلد الداخلية(Deerfield Academy) في ولاية ماساتشوستس الأمريكية التي كان ملتحقاً بها خلال سنواته الدراسية، والتي ساهمت في تطوير شخصيته وقيمه وقدراته؛ وولدت لديه الرغبة في توفير نوعية تعليم مماثلة لأبناء هذه المنطقة؛ من خلال تأسيس مدرسة في الأردن على غرار هذه الأكاديمية. ويرى جلالته أنه يمكن أن نرى أجيالاً جديدة بعقول نيّرة ومبدعة بعد تخرّجها من مدرسة أكاديمية الملك التي أرادها نموذجاً يحتذى به في منطقة الشرق الأوسط والعالم، واليوم تحوّلت مدرسة أكاديمية الملك إلى مدرسة يتنافس على دخولها كثير من الطلبة من المنطقة بل من العالم كله. وقد تم افتتاحها صيف عام (2007) كمدرسة داخليّة خاصّة، لا تهدف للربح المادي، وتتألّف من أربعة صفوف دراسيّة تمتدّ من الصف التاسع إلى الثاني عشر. وتقع على بعد ثلاثين دقيقة إلى الجنوب الغربي من عمان في قرية منجا بالقرب من مدينة مأدبا على مساحة تبلغ(575) دونماً، وتضمّ 33 مبنياً ومرفقاً (الموقع الالكتروني لمدرسة اكادمية الملك).

على مدار السنوات الخمس الماضية (2010 – 2014)، تخرّج منها (550) طالباً وطالبة، والتحق بها خلال العام الجاري (509) من الطلبة في مختلف المراحل يمثلون(39) جنسية مختلفة من: الأردن والولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية والصين والعراق ومصر وأستراليا وغيرها.

يعتمد نظام التعليم في مدرسة أكاديمية الملك بشكلٍ كبير على نظام (Advanced Placement Program) ، وهو نظام تعليمي أمريكي يتيح الفرصة أمام طلبة الثانوية لدراسة بعض مواد الجامعة وحصولهم على امتيازات ومهارات الطالب الجامعي وهم لا يزالون على مقاعد الدراسة الثانوية. ويجسّد منهج مدرسة أكاديمية الملك دعوة مثالية وطموحة لممارسة العلوم والفنون العقلية المبنية على المناقشة والمشاركة والحوار. فبالإضافة لحصص العلوم الطبيعية والرياضيات والعلوم الحياتية، يلتزم الطلاب متابعة حصص في الأدب العربي وتاريخ الشرق الأوسط وغيرها. وتسعى الأكاديمية إلى حث طلابّها على المشاركة في برامج مرافقة للمنهاج في الفنون والتربية الرياضية وخدمة المجتمع لتأكيد دورهم في خدمة الآخرين، وغرس روح العمل الجماعي لديهم وحب التطوع وخدمة الاخر (بونغيل،2010).

ما يميّز طالب مدرسة أكاديمية الملك أن الطالب يتعلم كيف يصبح مستقلاً ومسؤولاً، ويتعلم الطلبة التسامح والتعاطف واحترام الآخر بغض النظر عن خلفيته وثقافته. كما تساعد الأكاديمية الطلبة على تطوير مهاراتهم القيادية من خلال توفير مجموعة واسعة من فرص بناء القيادة Leadership–building opportunities المتاحة لهم داخل الصف الدراسي وخارجه. كما توفر لهم فرصة لحضور دورة تدريبية تستمر على مدار عام في البرامج الدولية من دون أن تترتب عليهم اية تكاليف مادية إضافية. ويمكن للطلبة من مدارس أخرى، الالتحاق – مقابل رسوم – بالبرنامج الصيفي التحضيري للـSAT. ويقدِّم كلا البرنامجين (السنوي والصيفي) أساتذة متخصصين يعملون على تأهيل الطلبة في جميع أقسام الـSAT كالرياضيات والقراءة الادبية النقدية والشعر والكتابة(الموقع الالكتروني للمدرسة).

كما ولا تقتصر ساعات التدريس على ساعات الدوام الرسمي التي تمتدّ عادة من الثامنة والنصف صباحاً إلى الثالثة عصراً في أيام الدراسة الاعتيادية بل تمتدّ 24 ساعة طوال أيام الأسبوع، وتتمثّل إحدى مزايا حياة المدرسة الداخلية في الحضور الدائم لأعضاء الهيئة التدريسية في الحرم المدرسي لتقديم مساعدة شخصية إضافية للطلبة، وتعتبر أدوار أعضاء هيئة التدريس مترابطة ومتكاملة وتشمل القيام بالتدريب الرياضي وتقديم المشورة حتى الإشراف على سكن الطلبة الداخلي. ويدير المدرسة مجلس أمناء مستقل يقوم على تحقيق رسالة المدرسة وإدارة مواردها.. أما الهيئة التدريسية – التي يفوق تعدادها الثمانين – فهي مزيج يمثل نخبة المدرسين، ويتم انتقاؤه بمنتهى العناية من المدرسين الأردنيين والأمريكيين ومن مختلف دول العالم(الخواجا، 2007).

وحول ترتيب المدرسة على مستوى العالم العربي، قالت الإدارة في حوار صحفي إنّنا "نترك للآخرين أن يحكموا علينا، سواء كنا أفضل مدرسة في العالم العربي أم لا. لا نحب أن نصنّف مدرستنا بأنفسنا، لكن يمكننا القول إننا مدرسة فريدة من نوعها إذ ليس هناك مدرسة أخرى في العالم العربي شبيهة لـ أكاديمية الملك كينغز أكاديمي. ووفقاً للإدارة، لا توجد مدرسة أخرى في المنطقة تملك درجة التنوع في الجسم الطلابي التي تملكها، سواء أكان من الناحية الثقافية، الاجتماعية أو الاقتصادية، إذ تتميز "هذه المدرسة بتقديم برنامج المنح المالية على أساس الحاجة. وتضيف الإدارة: "نسعى إلى توفير فرص تعليمية رائدة وغير مسبوقة في منطقة الشرق الأوسط، إذ يستفيد في الوقت الحالي أكثر من 40% من الطلاب من أشكال مختلفة ومتعددة من المنح المالية المقدمة على أساس الحاجة(صحيفة الرأي، 2010، العدد 26598).

ثانيًا: الدّراسات السّابقة ذات الصّلة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

اجرى سيلاهاتين (Selahattin , 1998) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مدينة اسطنبول في تركيا ، تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كادة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين الانتماء التنظيمي للمعلمين والمناخ التنظيمي في المدرسة، كما تبين أن هناك ارتباط ايجابي بين ممارسات مدير المدرسة ومستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين.

وفي دراسة أجراها المحبوب(2000) هدفت الى التعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (296) معلما" ومعلمة، وتم استخدام استبانة، تكونت من مجالات الاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة بين الطلاب وأولياء أمور الطلبة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة كفاية مديري المدارس (عالية) في الممارسات الإدارية والفنية، كما تبين وجود دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة.

أما دراسة الكاساني (2000) فهدفت التعرف إلى أثر الضغوط الوظيفية التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء واثرها على ولائهم التنظيمي، وكذلك التعرف إلى اثر المتغيرات: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة، وتبين أن ضغوط العمل تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وفي دراسة بن سهيل(2001) حول دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، وهي عبارة عن دورات استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، تم استخدام المنهج التحليلي، حيث شمل عينة الدراسة جميع القادة الإداريين في مراكز الهئيات والمؤسسات العامة في السلطنة، والبالغ عددهم (299) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم اختلاف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من الجنس، والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة كلاً على حدة، إلا دورها يختلف باختلاف المستوى الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن العمليات التنظيمية لها أدواراً مختلفة ومتفاوتة في درجة التأثير على التطوير التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن عمليات اتخاذ القرار، والاتصال الإداري الفعال، والإشراف الإداري والتفويض جميعها لها أهمية في إحداث التطوير التنظيمي بدرجات متفاوتة.

واجرى بريدجن وبرندو (Pridgen and Brendo,2005) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس وأهداف ومخرجات التعليم، وأشارت النتائج إلى أن المديرين مطالبون بأخذ دور فاعل في إدارة التعليم، والمنهاج، وتقييم مدارسهم، والمشاركة في عملية تطوير مهني حقيقي لضمان إدارة تعليمية أفضل، والتأكد أن المعلمين يبدون مسؤولية من اجل تغيير

فعاليات أنشطة التعليم، ورفع توقعاتهم ومستوى التحصيل، كما أن هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة. كما على المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف (مهني). وتضمنت نتائج الدراسة اقتراحا بإيلاء العلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم اهتماما كبيرا في ظل نظام مساءلة صارم.

وفي دراسة أجراها الليثي (2008) هدفت معرفة الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالمدينة المنورة، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة وعددهم (115) مديراً، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الثقافة كان بدرجة كبيرة جداً، كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة المساندة السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر.

واجرى مطر (2008) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وإلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المفحوصين تعزى للعمر، أو المؤهل العلمي، أو مستوى الخبرة، شملت عينة الدراسة (153) مديراً يعملون في منظمات أهلية في قطاع غزة. وتكونت اداة الدراسة من استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي جميعها

(الأهداف، والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التقنية، وتنمية العاملين وتطويرهم، والأنظمة والسياسات الإدارية، والعمل الجماعي) وفاعلية القرارات الإدارية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مجالات التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر ، والمؤهل، والخبرة.

واجرى اكباتا واليكوتن (Ukpata and Olukotun, 2008) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير برامج الحكومة المتعلقة بالتطوير التنظيمي على حياة المواطنين وتحديد إلى أي مدى تغيير البرامج يمكنه أن يساعد على إعادة تموضع المؤسسة كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (200) موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي له اثار إيجابية على الاقتصاد وعلى تطور عمل المؤسسات وتخفيف من المصروفات، والاستغلال الأمثل للموارد.

واجرى الدويش(2009) دراسة هدفت إلى معرفة واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي : دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة محكمة طبقت على(383) ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن درجة ممارسة القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي جاءت مرتفعة كما أظهرت النتائج أن ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة .كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في التطوير التنظيمي، كما اظهرت النتائج :عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل الاداريين يعزى للمتغيرات :المؤهل العلمي، العمر ،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ووجود فروق في درجة ممارسة التطوير التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة ولصالح الاداريين من ذوي الخبرة الاعلى .

واجرى الأغا(2009) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التطوير التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظات قطاع غزة في ضوء التجديدات المعاصرة في المجال التربوي : وتقديم بدائل مقترحة للتطوير التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظات قطاع غزة يركز التطوير التنظيم، شملت عينة البحث ثلاث فئات وهي: مديري ومساعدي ومربيات الرياض، تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقديم بدائل مقترحة للتطوير التنظيمي لرياض الأطفال في محافظات غزة في ضوء التجديدات التربوية المعاصرة وهي البديل السلبي والتقليدي والأمثل ومن ثم البديل الأنسب (الواقعي)، ووصف كل بديل وتحديد متطلبات تنفيذه، والمعوقات المتوقعة أمامه وطرق التغلب عليها.

قام الطيطي، وأبو سمرة ومروة (2010) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم" في ظل متغيرات الدراسة: الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المعلم، ومؤهله العلمي. تم استخدام استبانتين لقياس واقع الكفاءة الادارية للمديرين والانتماء التنظيمي للمعلمين واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الادارية للمديرين والانتماء التنظيمي للمعلمين، ومقدارها(0.68) حسب معامل ارتباط بيرسون، كما اظهرت النتائج أن درجة الكفاءة الادارية للمديرين كانت عالية، في حين كانت درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين متوسطة.

وأجرى السحيمي(2010) دراسة هدفت التعرف الى أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (612) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وأن أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره (% 62.3) من التباين في فاعلية التطوير الإداري. و وجود فروق داله إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فاعلية التطوير الإداري تُعزى للمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرت ليديشوسكي(2010) دراسة هدفت إلى استكشاف دور المدير كمدرب وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي، وجوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرب للتطوير التنظيمي في بيئة الاعمال هو مساعدة الموظفين على الاخذ بيعن الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية والتي بدورها تعطي أفضل النتائج بدون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يملكها المدير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مشاركة مدراء عملوا كمدربين للتطوير التنظيمي، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام أسلوب التحليل الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (74) مشاركاً، أظهرت نتائج الدراسة أن من العوامل التي تعمل على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين هي الثقة والقيم المشتركة.

وأجرى الزيديين(2011) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية " من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، تكونت عينة الدراسة من (869) من عمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام جميعهم في الجامعات الحكومية الاردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (72) فقرةً بصيغتها النهائية، أظهرت نتائج الدراسة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي.

واجرى الشريف(2012) دراسة هدفت إلى استقصاء دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الاداريات ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على(27) فقرة ، وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات، في الجامعة وعددهن(241) موظفة طبقت عليهن الاستبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير منها : طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، ودرجة تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل ، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وأجرى النعيم(2012) دراسة هدفت إلى قياس اتجاهات قيادات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي ومدى تأثير الصفات الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، إلى جانب إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، و قد تم استخدام استبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأييد قوي عند معظم القيادات الإدارية لاتجاهات التطوير التنظيمي، وقد تفوقت القيادات الإدارية السعودية على القيادات الوافدة في اتجاهاتهم نحو التطوير.

وأجرى الحميدي(2012) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت والتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (351) معلمة، تكونت أداة الدراسة من استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

وأجرى العوضي(2012) دراسة هدفت الى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وقد استُخدمت أداتان: الأولى استبانة قيادة التغيير. والثانية استبانة الالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام. وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأجرى عسكر (2012) دراسة هدفت إلى تحري أثر القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2012،2011) والبالغ عددهم (9900)، وبلغت عينة الدراسة (727) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية،

تكونت أداة الدراسة من استبانة، بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تُعزى لمتغير الجنس، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى للجنس، والمرحلة التعليمية. ووجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (=0.01) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

اجرى أبو حمور (Abu-Hamour, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى دور التطوير التنظيمي في تحسين فاعلية الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى فاعلية الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في تحسين فاعلية الجامعات الأردنية.

وقام كل من المحيلبي و العازمي والقحطاني (2014) بدراسة هدفت الى الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري هدفت الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت، وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادييّ هذه المدارس والعلاقة بينهما. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانة تكونت من جزأين: الأول يختص بالثقافة التنظيمية، والثاني يخص بالإبداع الإداري على عينة عشوائية قوامها (544) مديراً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات عينة البحث للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة، وأن تصوراتهم لسلوكيات الإبداع الإداري للقياديين كانت عالية، وأنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في هذه المدارس.

وقام سعيد وإسماعيل (Saeid and Esmail ,2014) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين المهارات الإدارية الثلاثة (المعرفية والإنسانية والفنية) اللازمة لأداء مجموعة من المهمات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة والتقويم) والتطوير التنظيمي لدى مجموعة من المديرين في مركز أبحاث صناعة الطيران التابع لجامعة "آزاد" بطهران، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات بين المهارات الإدارية والتطوير التنظيمي. وأشارت النتائج أنَّ المهارات الإدارية تخدم ما نسبته (43%) من التطوير التنظيمي.

واجرى لاولر (Lawler ,2014) دراسة هدفت إلى توضيح الفاعلية المستدامة للمنظمات وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أنّ التطوير التنظيمي يؤدي دوراً مهماً وجوهرياً في مستقبل المنظمات وبقائها بسبب النجاحات التي حققها تاريخياً وجوانب القوة التي يمتلكها. وإلى أنّه من الممكن الاعتماد على الأبحاث السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي من أجل إحداث عمليات التغيير.

كما وأجرى المطيري(2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي كان مرتفعاً. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول مجال متطلبات التطوير التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير الخبرة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

واجرى مبارك(2016) دراسة هدفت الى معرفة مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقته بالتطوير التنظيمي وأثر متغيرات :الجنس، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة في ذلك، تكوَّنت عينة الدراسة من(372) عضو هيئة تدريس وإداري. وتم تطوير أداة تكونت من محورين الأول لقياس مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت، وتكوَّن من(48) فقرة، والمحور الثاني لقياس التطوير التنظيمي وتكوَّن من(56) فقرة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت نتائج الدِّراسة أن مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: السياسي، التربوي، الديني، الاقتصادي، الاجتماعي، المفهوم وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدِّراسة أن التطوير التنظيمي لدى العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (الأساليب والأدوات التكنولوجية، العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، الأهداف والاستراتيجيات، متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائيا بين مجالات الأمن الفكري والتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة آل البيت.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة بشقيها الاجنبية والعربية، أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، إذ يلاحظ أن بعض هذه الدراسات سعت إلى دراسة التطوير التنظيمي في المدارس مثل دراسة المحبوب(2000)، ودراسة الكاساني(2000)، والليثي(2008)، وبعضها سعت لدراسة التطوير التنظيمي في مؤسسات ودوائر اخرى مثل دراسة مطر(2008) والتي هدفت التعرف إلى التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، كما اجريت بعض هذه الدراسات على مؤسسات اقتصادية، وخاصة الدراسات الاجنبية منها كدراسة اكباتا و اليكوتن (Ukpata and Olukotun, 2008)، ودراسة ليديشوسكي(2010)، ودراسة سعيد وإسماعيل (Saeid and Esmail ,2014)، أما دراسة المحيلبي ، والعازمي ، والقحطاني (2014) فقد اهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري،

أما من حيث حجم العينة فقد اختلفت الدراسات السابقة في احجام عيناتها، إذ بلغ أقل حجم عينة(80) في دراسة أبو حمور (Abu-Hamour, 2013) ووصل أعلى حجم عينة إلى (869) لدراسة الزيديين(2011).

أما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من جميع العاملين في أكاديمية الملك والبالغ عدده(91) من الإداريين والعاملين، واستخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وما يُميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها اهتمت بالتطوير التنظيمي في مدرسة أكاديمية الملك، حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها –بحدود علم الباحثة –التي تتناول التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هذه المدرسة، ولقد استفادت الباحثة كثيرا من الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بمفردات الموضوع ممّا ساعدها في بلورة المشكلة وأهدافها وصياغة أسئلتها.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضا لمنهجية الدراسة وافرادها، ووصفا لأداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وتصحيحها وإجراءات تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وعلى النحو التالي:

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدرسة أكاديمية الملك والبالغ عددهم (121) عضواً.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين والاداريين في المدرسة وعددهم (91) معلماً وادرياً والملحق(8) يبين عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

أداة الدراسة :

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الرسالة والدراسات السابقة مثل دراسة بن سهيل(2001)، ودراسة الليثي(2008)، ومطر(2008). تم

تطوير استبانة (التطوير التنظيمي) باللغتين العربية والانجليزية وتكونت أداة الدراسة من المحاور الآتية: ملحق رقم (1)

(1) محور البيانات الأساسية : القسم ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي، والجنس، والجنسية، وعدد سنوات الخبرة.

(2) مجالات التطوير التنظيمي: إذ تكونت الأداة من (8) مجالات كما يبينها الجدول(1)

الجدول(1)

مجالات أداة الدراسة وعدد الفقرات لكل بُعد

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الإجراءات الإدارية والسياسات	10
2	الاهداف	10
3	تدريب الموظفين	11
4	التقييم	11
5	التكنولوجيا	7
6	الاستراتيجيات	7
7	الإجراءات التنظيمية	9
8	العمل الجماعي	11
	الكلي	76

صدق أداة الدراسة:

أولا: الصدق الظاهري (المحتوى) : وقد تم التحقق منه من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والمناهج و طرائق التدريس من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ويبين الملحق(2) قائمة باسماءهم،

لإبداء الملاحظات حولها وتقديم التعديلات المقترحة، وقد تم اجراء التعديلات في ضوء الملاحظات التي اوردوها، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (76) فقرة ملحق(3).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث تتدرج الإجابة بين (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق بشدة). وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (98) فقرة.

ثانياً: مؤشرات صدق البناء: وقد تم التحقق منه خلال إيجاد معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية، والجدول(2) يبين ذلك.

الجدول(2)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس
1	0.69	27	0.69	51	0.44
2	0.62	28	0.47	52	0.74
3	0.41	29	0.51	53	0.52
4	0.71	30	0.63	54	0.54
5	0.43	31	0.55	55	0.51
6	0.74	32	0.44	56	0.79
7	0.55	33	0.55	57	0.41
8	0.42	34	0.53	58	0.42
9	0.55	35	0.45	59	0.63
10	0.53	36	0.43	60	0.65
11	0.45	37	0.55	61	0.51

12	0.43	38	0.44	62	0.62
13	0.54	39	0.43	63	0.79
14	0.67	40	0.42	64	0.65
15	0.57	41	0.63	65	0.54
16	0.62	42	0.65	66	0.65
17	0.75	43	0.51	67	0.69
18	0.65	44	0.65	68	0.62
19	0.54	45	0.51	69	0.52
20	0.62	46	0.53	70	0.74
21	0.43	47	0.65	71	0.55
22	0.45	48	0.51	72	0.43
23	0.51	49	0.45	73	0.52
24	0.61	50	0.54	74	0.53
25	0.56	51	0.45	75	0.41
26	0.61	52	0.62	76	0.42

يظهر من جدول (2) وجود ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط للفقرات ما بين (0.79 -0.41)، وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات الأداة جرى تطبيقها على (20) فرداً من خارج عينة الدراسة، حيث وبعد أسبوعين جرى إعادة التطبيق مرة أخرى، وحسب معامل الارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق

بالإضافة إلى معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)، والجدول (3) يبين هذه القيم.

الجدول(3)

قيم الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاتساق الداخلي(كرونباخ الفا).

البعد	معامل الارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي
الإجراءات الإدارية والسياسات	0.81	0.86
الأهداف	0.83	0.87
تدريب الموظفين	0.79	0.81
التقييم	0.85	0.88
التكنولوجيا	0.80	0.83
الاستراتيجيات	0.81	0.85
الإجراءات التنظيمية	0.84	0.86
العمل الجماعي	0.78	0.82
الدرجة الكلية	0.88	

يلاحظ من الجدول(3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون قدر تراوحت ما بين(0.85) و (0.79)، كما تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) ما بين (0.88) و (0.81) وجميعها تعتبر قيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

تصحيح أداة الدراسة:

صممت الإجابة على فقرات مقياس (تقدير الذات) وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (موافق بشدة)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (موافق)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (محايد)، ودرجتان للإجابة عن البديل (غير موافق)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (غير موافق بشدة)، واستنادًا إلى ذلك فقد بلغت القيمة الدنيا على هذا المقياس (76) ، والقيمة العظمي (380)، وقد تم الحكم على المتوسطات الحسابية وفق المعادلة التالية:

المدى = (القيمة العليا – القيمة الدنيا للبديل)/عدد المستويات

=(5- 1) /3 = 1.33

وبذلك يكون 1المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5)

تمّ تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد مستوى ممارسة التطوير التنظيمي في مدرسة أكاديمية الملك.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتفريغها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم استخدام الإجراءات الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤالين الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين اعتماداً على مجالات الدراسة والأداة الكلية.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة على مجالات الدراسة والأداة الكلية.

ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار T، لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي و الجنسية و المؤهل العلمي، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لعدد سنوات الخبرة.

إجراءات الدراسة :

وقد تم اجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة.
- القيام بإجراءات الصدق والثبات، وكتابة الأداة بالصورة النهائية.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة من الجهات المعنية.
- تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة.
- جمع البيانات، وتحليلها، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.
- عرض النتائج، وتحليلها وتبريرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

تناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدّراسة التي تمّ التّوصّل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أوّلًا: النّتائج المتعلّقة بالإجابة عن السّؤال الأوّل الذي نصّه: ما درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، والجدول(4) يبين ذلك.

الجدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الإجراءات الإدارية والسياسات	4.02	0.63	1	مرتفعة
الاهداف	3.95	0.72	2	مرتفعة
تدريب الموظفين	3.95	0.68	2	مرتفعة
التقييم	3.94	0.68	4	مرتفعة
التكنولوجيا	3.93	0.74	5	مرتفعة
الاستراتيجيات	3.89	0.71	6	مرتفعة
الإجراءات التنظيمية	3.87	0.88	7	مرتفعة
العمل الجماعي	3.72	0.64	8	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.91	0.62		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(4) أن درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع الابعاد بالدرجة المرتفعة إذ تراوحت ما بين (4.02) إلى (3.72) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.63)، يليه بُعد "الأهداف" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة بُعد "الإجراءات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد "العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.64).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من مجالات الدراسة.

اولاً: الإجراءات الإدارية والسياسات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات هذا المجال والجدول(5) يبين ذلك.

الجدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد الإجراءات الإدارية والسياسات من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	توضح المدرسة العلاقات بين جميع اقسامها من خلال لوائح مكتوبة.	4.23	0.82	1	مرتفعة
23	تمتاز المدرسة بوضوح السياسات الإدارية.	4.15	0.86	2	مرتفعة
21	توضح المدرسة للعاملين التعليمات الواجب اتباعها.	4.14	0.81	3	مرتفعة
27	تعزز المدرسة روح الابتكار لدى العاملين	4.13	0.85	4	مرتفعة
25	تشرح إدارة المدرسة آليات تطبيق رسالتها للعاملين.	4.09	0.84	5	مرتفعة

28	توفر المدرسة الأمان الوظيفي لدى العاملين	4.03	0.87	6	مرتفعة
22	تشرك المدرسة العاملين في تطوير أنظمة العمل.	4.02	0.93	7	مرتفعة
20	توضح المدرسة مضامين رؤيتها للعاملين باستمرار.	4.00	0.87	8	مرتفعة
24	تطور المدرسة سياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم ومتغيرات بيئة العمل	3.92	0.90	9	مرتفعة
26	تحفز إدارة المدرسة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل.	3.82	0.86	10	مرتفعة
18	تطور المدرسة أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم متغيرات بيئة العمل	3.73	1.09	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.63		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(5) أن المتوسط الحسابي لبعد "الإجراءات الإدارية والسياسة" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.63)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.23) و (3.73)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي تنص على " توضح المدرسة العلاقات بين جميع اقسامها من خلال لوائح مكتوبة. بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.82)، تليها الفقرة(23) والتي تنص على "تمتاز المدرسة بوضوح السياسات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.86)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (26) والتي تنص على " تحفز إدارة المدرسة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل." بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.86)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (18) والتي تنص على " تطور المدرسة أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم متغيرات بيئة العمل" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.09).

ثانياً: بُعد الأهداف.

الجدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد الاهداف من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	**يشارك العاملون في تحديد أهداف المدرسة**	4.21	0.94	1	مرتفعة
6	**تلبي رؤية المدرسة حاجات اصحاب المصالح .**	4.16	0.97	2	مرتفعة
1	**تتسم أهداف المدرسة بالوضوح والدقة.**	4.12	0.89	3	مرتفعة
2	**تتوافق أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.**	4.03	0.87	4	مرتفعة
7	**تواكب المدرسة التطورات الحاصلة بسوق العمل.**	4.01	0.77	5	مرتفعة
10	**تتسم رؤية المدرسة بالوضوح**	3.91	0.96	6	مرتفعة
8	**تدعم المدرسة أنشطة البحث والتطوير مالياً**	3.84	1.00	7	مرتفعة
4	**تتكيف المدرسة مع متغيرات بيئة العمل.**	3.81	0.97	8	مرتفعة
9	**توظف المدرسة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها**	3.76	0.96	9	مرتفعة
3	**تراجع المدرسة أهدافها بصورة دورية استجابة للتغييرات المحيطة.**	3.59	1.00	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	0.72		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(6) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاهداف" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.72)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21) و (3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تنص على " يشارك العاملون في تحديد أهداف المدرس". بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.94)، تليها الفقرة(6) والتي تنص على " **تلبي رؤية المدرسة**

حاجات اصحاب المصالح " بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (9) والتي تنص على " توظف المدرسة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها." بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.96)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " تراجع المدرسة أهدافها بصورة دورية استجابة للتغييرات المحيطة." بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.00).

ثالثاً: بُعد " تدريب الموظفين"

الجدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "تدريب الموظفين" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
49	**تستعين المدرسة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الموظفين.**	4.20	0.78	1	مرتفعة
47	**تخصص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.**	4.19	0.88	2	مرتفعة
52	**تأخذ المدرسة بآراء العاملين عند اختيار الدورات التدريبية .**	4.13	0.73	3	مرتفعة
50	**تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية**	4.12	0.88	4	مرتفعة
48	**تنوع المدرسة في أساليب تدريب العاملين.**	4.01	0.98	5	مرتفعة
54	**تطور المدرسة مهارات العاملين لديها بشكل إيجابي**	3.88	0.87	6	مرتفعة
51	**توفر المدرسة استراتيجيات التدريب الازمة من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر**	3.82	0.90	7	مرتفعة
46	**تراعي المدرسة استخدام التطورات التقنية الحديثة عند تطوير العاملين.**	3.82	1.08	8	مرتفعة
45	**توفر المدرسة خطط واضحة لتدريب العاملين.**	3.77	1.03	9	مرتفعة
53	**تلتزم المدرسة بفلسفة التدريب في كل أقسامها.**	3.71	0.91	10	مرتفعة
44	**تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين.**	3.71	1.13	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	0.68		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(7) أن المتوسط الحسابي لبعد "تدريب الموظفين" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.20) و (3.71)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) والتي تنص على " تستعين المدرسة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الموظفين.". بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.78)، تليها الفقرة(47) والتي تنص على " تخصص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها." بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (45) والتي تنص على " **توفر المدرسة خطط واضحة لتدريب العاملين.** " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.03)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (53) والتي تنص على " تلتزم المدرسة بفلسفة التدريب في كل أقسامها." ، والفقرة (44) التي تنص على " تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين"، بمتوسط حسابي (3.71) وانحرافين معياريين (0.91)، و(1.13) على التوالي.

رابعاً: بُعد التقييم

الجدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "التقييم" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
71	**تحدد معايير لقياس أداء العاملين بوصفها وسيلة لدعم الارتقاء بالأداء**	4.26	0.89	1	مرتفعة
73	**تحلل المدرسة البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية السريعة.**	4.06	0.85	2	مرتفعة
72	**تقارن المدرسة أداء العاملين مع جهات خارجية.**	4.03	0.87	3	مرتفعة
67	**تمتلك المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين**	4.03	0.98	3	مرتفعة

70	**تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم .**	4.01	0.90	5	مرتفعة
69	**تحدد المدرسة فجوة الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير.**	3.99	0.91	6	مرتفعة
74	**تشجع المدرسة التقييم الذاتي للعاملين.**	3.98	1.00	7	مرتفعة
66	**تحلل المدرسة البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير**	3.96	0.87	8	مرتفعة
76	**تحلل المدرسة البيئة الداخلية للوقوف على الوضع الحالي.**	3.93	1.08	9	مرتفعة
68	**تقاس فاعلية المدرسة بمعايير محددة سلفاً.**	3.84	1.04	10	مرتفعة
75	**تقيم المدرسة بموضوعية برامج وأنشطة تطوير العاملين.**	3.33	1.37	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.94	0.68		مرتفعة

يلاحظ من الجدول() أن المتوسط الحسابي لبعد "التقييم" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.26) و (3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (71) والتي تنص على " تحدد معايير لقياس أداء العاملين بوصفها وسيلة لدعم الارتقاء بالأداء ". بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.89)، تليها الفقرة(73) والتي تنص على " تحلل المدرسة البيئة الخارجية لمواكبة التغييرات البيئية السريعة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (68) والتي تنص على " **تقاس فاعلية المدرسة بمعايير محددة سلفاً** " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.04)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (75) والتي تنص على " تقيم المدرسة بموضوعية برامج وأنشطة تطوير العاملين." بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.37).

خامساً: التكنولوجيا

الجدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "التكنولوجيا" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
41	**تستخدم المدرسة الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.**	4.03	0.97	1	مرتفعة
38	**توفر المدرسة التقنية المناسبة لتحقيق أهداف وسياسات المدرسة.**	3.99	0.88	2	مرتفعة
42	**تحرص المدرسة على تحدث الوسائل التقنية بشكل دوري بين وحداتها الإدارية.**	3.93	1.01	3	مرتفعة
39	**توفر المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.**	3.92	0.79	4	مرتفعة
40	**تستجيب المدرسة للتغييرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء.**	3.92	0.87	5	مرتفعة
43	**توفر المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل.**	3.82	0.94	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.94	0.68		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(9) أن المتوسط الحسابي لبعد "التكنولوجيا" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.03) و (3.82)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) والتي تنص على " تستخدم المدرسة الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.". بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.97)، تليها الفقرة(38) والتي تنص على "توفر المدرسة التقنية المناسبة لتحقيق أهداف وسياسات المدرسة." بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (40) والتي تنص

على " **تستجيب المدرسة للتغييرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء .**" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (43) والتي تنص على " توفر المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل." بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94).

سادساً: الاستراتيجيات

الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "الاستراتيجيات" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	**تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها.**	3.99	0.80	1	مرتفعة
15	**تضع المدرسة خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين.**	3.98	0.82	2	مرتفعة
17	**تتصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات بيئة العمل .**	3.91	0.88	3	مرتفعة
16	**ترشد المدرسة العاملين لديها إلى مصادر المعرفة.**	3.84	0.89	4	مرتفعة
13	**توازن استراتيجيات المدرسة بين الصلاحيات والمسئوليات**	3.82	0.95	5	مرتفعة
11	**تتسم استراتيجيات المدرسة بالوضوح والدقة.**	3.81	0.97	6	مرتفعة
12	**تراجع المدرسة استراتيجياتها للاستجابة المستجدات العصر.**	3.79	0.99	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(10) أن المتوسط الحسابي لبعد "الاستراتيجيات" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99) و (3.79)، وجاءت

في الرتبة الأولى الفقرة (14) والتي تنص على " **تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها**..". بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.80)، تليها الفقرة(15) والتي تنص على "**تضع المدرسة خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين**." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " **تتسم استراتيجيات المدرسة بالوضوح والدقة** ." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (12) والتي تنص على " تراجع المدرسة استراتيجياتها للاستجابة لمستجدات العصر" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99).

سابعاً: الإجراءات التنظيمية

الجدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "الإجراءات التنظيمية" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
37	يوظف الهيكل التنظيمي الكفاءات البشرية الموجودة في المدرسة.	4.15	0.91	1	مرتفعة
32	توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح.	3.92	1.01	2	مرتفعة
33	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل وظيفة.	3.89	1.03	3	مرتفعة
30	يساعد الهيكل التنظيمي في المدرسة على تحقيق الأهداف.	3.88	1.04	4	مرتفعة
36	يقسم العمل في المدرسة لكي يحقق أهدافها .	3.85	1.03	5	مرتفعة
34	تفوض المدرسة الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	3.85	1.11	5	مرتفعة
31	تحرص المدرسة على تحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	3.84	1.08	7	مرتفعة
29	يتلاءم الهيكل التنظيمي في المدرسة مع احتياجات العمل	3.81	.99	8	مرتفعة
35	توفر المدرسة مستوى عال من الاتصالات الإدارية.	3.77	1.12	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.88		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(11) أن المتوسط الحسابي لبعد "الإجراءات التنظيمية" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.88)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.15) و (3.77)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (37) والتي تنص على " يوظف الهيكل التنظيمي الكفاءات البشرية الموجودة في المدرسة." بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.91)، تليها الفقرة(32) والتي تنص على "**توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح.**" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.01)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (29) والتي تنص على " **يتلائم الهيكل التنظيمي في المدرسة مع احتياجات العمل** ." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (35) والتي تنص على " يتلائم الهيكل التنظيمي في المدرسة مع احتياجات العمل" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.12).

ثامناً: العمل الجماعي

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بُعد "العمل الجماعي" من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
64	**تستخدم المدرسة أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية**	4.03	0.86	1	مرتفعة
59	**تخفف المدرسة من الصراعات داخل جماعات العمل.**	4.01	0.80	2	مرتفعة
63	**توجه المدرسة باعتماد الفرق المدارة ذاتياً.**	4.00	0.77	3	مرتفعة
65	**تعقد المدرسة لقاءات بين العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية للحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات**	3.90	0.94	4	مرتفعة
62	**تطور المدرسة العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين**	3.89	0.94	5	مرتفعة

61	**تحل المدرسة النزاعات بروح ايجابية.**	3.84	0.91	6	مرتفعة
60	**توفر المدرسة الاتصالات بين جماعات العمل المختلفة.**	3.66	0.98	7	مرتفعة
55	**تكوّن المدرسة قيماً وافكاراً ايجابية تجاه العمل الجماعي**	3.42	1.20	8	مرتفعة
56	**تعمل المدرسة على زيادة الانتماء لدى العاملين.**	3.42	1.20	8	مرتفعة
58	**تزيد المدرسة من التعاون بين العاملين .**	3.42	1.20	8	مرتفعة
57	**توفر المدرسة الثقة بين جماعات العمل.**	3.40	1.24	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.72	0.64		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(12) أن المتوسط الحسابي لبعد "العمل الجماعي" جاء بالدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بانحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية للفقرات بالدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.03) و (3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (64) والتي تنص على " تستخدم المدرسة أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية." بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.86)، تليها الفقرة(59) والتي تنص على " **تخفف المدرسة من الصراعات داخل جماعات العمل.**" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.80)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (58) والتي تنص على " **تزيد المدرسة من التعاون بين العاملين** " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.20)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (57) والتي تنص على " توفر المدرسة الثقة بين جماعات العمل" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.64).

ثانياً: النّتائج المتعلّقة بالإجابة عن السّؤال الثاني الذي نصّه :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك تُعزى إلى عوامل: الجنس، والمسمى الوظيفي، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقا لمتغيراته وعلى النحو الآتي :

اولاً: الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (T–test) لعينتين مستقلتين والجدول(13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاهداف	ذكر	40	3.95	0.67	0.058	0.934
	انثى	51	3.94	0.76		
الاستراتيجيات	ذكر	40	3.88	0.71	0.054	0.957
	انثى	51	3.87	0.71		
الإجراءات الإدارية والسياسات	ذكر	40	3.99	0.67	−0.427	0.670
	انثى	51	4.05	0.60		
الإجراءات التنظيمية	ذكر	40	3.81	0.91	−0.699	0.484
	انثى	51	3.94	0.86		
	ذكر	40	3.77	0.74	−1.944	0.055

التكنولوجيا	انثى	51	4.07	0.71		
تدريب الموظفين	ذكر	40	3.90	0.73	−0.571	0.570
	انثى	51	3.98	0.65		
العمل الجماعي	ذكر	40	3.89	0.70	2.283	*0.025
	انثى	51	3.59	0.56		
التقييم	ذكر	40	3.91	0.78	−0.446	0.657
	انثى	51	3.97	0.60		
الدرجة الكلية	ذكر	40	3.90	0.67	−0.171	0.864
	انثى	51	3.92	0.59		

* دال عند مستوى (α≤0.005)

أظهرت النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (−0.171) وبمستوى (α≤0.864)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للأبعاد كافة باستثناء بعد "العمل الجماعي"، إذ بلغت قيمة "ت" (2.283) وبمستوى (α≤0.025) ولصالح الذكور، وبلغت قيمة ت (0.058) لبعد "الأهداف" وبمستوى (α≤0.934) ، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت (0.054) وبمستوى (α≤0.957)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (−0.427) وبمستوى (α≤0.670)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (−0.699) وبمستوى (α≤0.484)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (−1.994) وبمستوى (α≤0.055)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (0.571) وبمستوى (α≤0.570)، ولبعد "التقييم" بلغت (−0.446) وبمستوى (α≤0.657)

ثانياً: المسمى الوظيفي.

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t–test) لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين) ، والجدول(14) يبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاهداف	اداري	20	3.90	0.80	−0.351	0.726
	معلم	71	3.96	0.70		
الاستراتيجيات	اداري	20	3.86	0.85	−0.145	0.885
	معلم	71	3.88	0.67		
الإجراءات الإدارية والسياسات	اداري	20	3.96	0.78	−0.494	0.622
	معلم	71	4.04	0.58		
الإجراءات التنظيمية	اداري	20	3.69	1.14	−1.126	0.263
	معلم	71	3.94	0.79		
التكنولوجيا	اداري	20	3.69	0.88	−1.710	0.091
	معلم	71	4.01	0.68		
تدريب الموظفين	اداري	20	3.78	.78	−1.118	0.218
	معلم	71	3.99	0.65		

العمل الجماعي	اداري	20	3.81	0.77	0.726	0.470
	معلم	71	3.70	0.60		
التقييم	اداري	20	3.79	0.89	−1.129	0.262
	معلم	71	3.99	0.61		
الدرجة الكلية	اداري	20	3.82	0.79	0.750	0.955
	معلم	71	3.94	0.57		

أظهرت النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.005) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.750) وبمستوى (α≤0.955)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للأبعاد كافة ، إذ بلغت قيمة "ت" (−0.351) لبعد "الأهداف" وبمستوى (α≤0.726) ، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت (0.145) وبمستوى (α≤0.885)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (−0.494) وبمستوى (α≤0.622)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (−1.126) وبمستوى (α≤0.263)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (−1.710) وبمستوى (α≤0.091)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (1.118) وبمستوى (α≤0.218)، ولبعد "العمل الجماعي" بلغت (0.726) وبمستوى (α≤0.470)، وأخيرا بلغت قيمة ت لبعد التقييم (−1.129) وبمستوى (α≤0.262)

ثالثاً: الجنسية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t–test) لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين والجدول(15) يبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الجنسية

البعد	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاهداف	العربية	44	3.99	0.65	0.558	0.578
	الاجنبية	47	3.90	0.78		
الاستراتيجيات	العربية	44	3.93	0.70	0.620	0.537
	الاجنبية	47	3.83	0.72		
الإجراءات الإدارية والسياسات	العربية	44	4.03	0.65	0.058	0.954
	الاجنبية	47	4.02	0.61		
الإجراءات التنظيمية	العربية	44	3.87	0.89	−0.187	0.852
	الاجنبية	47	3.90	0.88		
التكنولوجيا	العربية	44	3.84	0.74	−1.265	0.209
	الاجنبية	47	4.03	0.72		
تدريب الموظفين	العربية	44	3.94	0.71	0.002	0.988
	الاجنبية	47	3.94	0.67		

العمل الجماعي	العربية	44	3.88	0.68	2.307	*0.023
	الاجنبية	47	3.57	0.57		
التقييم	العربية	44	3.95	0.76	0.099	0.922
	الاجنبية	47	3.94	0.62		
الدرجة الكلية	العربية	44	3.93	0.65	0.359	0.720
	الاجنبية	47	3.89	0.60		

أظهرت النتائج في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.005) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الجنسية في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.359) وبمستوى (α≤0.720)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للابعاد كافة باستثناء بعد "العمل الجماعي" ، إذ بلغت قيمة "ت" (2.307) وبمستوى (α≤0.023)، وبلغت قيمة "ت" لمجال "الأهداف" (0.558) وبمستوى (α≤0.578) ، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت قيمة "ت" (0.620) وبمستوى (α≤0.537)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (0.058) وبمستوى (α≤0.954)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (0.187-) وبمستوى (α≤0.852)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (1.265-) وبمستوى (α≤0.209)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (0.002) وبمستوى (α≤0.998)، ولبعد "التقييم" بلغت (0.099) وبمستوى (α≤0.922).

رابعاً: الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف مستويات متغير الخبرة، والجدول(16) يبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الخبرة

المجال الجنسية		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهداف	اقل من 5 سنوات	18	3.97	0.84
	من (5 -10) سنوات	31	3.95	0.59
	عشر سنوات فاكثر	42	3.93	0.77
	المجموع	91	3.95	0.72
الاستراتيجيات	اقل من 5 سنوات	18	3.94	0.59
	من (5 -10) سنوات	31	3.84	0.66
	عشر سنوات فاكثر	42	3.88	0.80
	المجموع	91	3.88	0.71
الاجراءات الادارية والسياسات	اقل من 5 سنوات	18	3.96	0.50
	من (5 -10) سنوات	31	4.04	0.60
	عشر سنوات فاكثر	42	4.04	0.70
	المجموع	91	4.02	0.63
الاجراءات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	18	3.81	1.05
	من (5 -10) سنوات	31	3.84	0.86
	عشر سنوات فاكثر	42	3.94	0.83
	المجموع	91	3.88	0.88
التكنولوجيا	اقل من 5 سنوات	18	3.96	0.56
	من (5 -10) سنوات	31	3.94	0.72
	عشر سنوات فاكثر	42	3.92	0.82
	المجموع	91	3.94	0.74
تدريب الموظفين	اقل من 5 سنوات	18	3.95	0.62
	من (5 -10) سنوات	31	4.01	0.64
	عشر سنوات فاكثر	42	3.89	0.74
	المجموع	91	3.94	0.68

العمل الجماعي	اقل من 5 سنوات	18	3.68	0.67
	من (5 -10) سنوات	31	3.74	0.62
	عشر سنوات فاكثر	42	3.72	0.66
	المجموع	91	3.72	0.64
التقييم	اقل من 5 سنوات	18	3.93	0.68
	من (5 -10) سنوات	31	3.97	0.60
	عشر سنوات فاكثر	42	3.93	0.75
	المجموع	91	3.94	0.68
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	18	3.90	0.57
	من (5 -10) سنوات	31	3.93	0.58
	عشر سنوات فاكثر	42	3.90	0.69
	المجموع	91	3.91	0.62

يلاحظ من الجدول(16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف متغير الخبرة فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.93) للأفراد ذوي الخبرة من (5−10) سنوات، يليهم الافراد ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) و (عشر سنوات فاكثر) بمتوسط حسابي (3.90) ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تم إيجاد تحليل التباين الأحادي والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول(17)

نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف متغير الخبرة

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الاهداف	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.017	0.983
	داخل المجموعات	46.407	88	0.527		
	المجموع	46.425	90			
الاستراتيجيات	بين المجموعات	0.099	2	0.049	0.097	0.908
	داخل المجموعات	45.067	88	0.512		
	المجموع	45.166	90			
الاجراءات الادارية والسياسات	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.121	0.886
	داخل المجموعات	35.128	88	0.399		
	المجموع	35.224	90			
الاجراءات التنظيمية	بين المجموعات	0.294	2	0.147	0.187	0.830
	داخل المجموعات	69.136	88	0.786		
	المجموع	69.430	90			
التتكنولوجيا	بين المجموعات	0.019	2	0.010	0.017	0.983
	داخل المجموعات	48.795	88	0.554		
	المجموع	48.814	90			
تدريب الموظفين	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.283	0.754
	داخل المجموعات	41.728	88	0.474		
	المجموع	41.996	90			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.053	2	0.027	0.063	0.939
	داخل المجموعات	37.068	88	0.421		
	المجموع	37.121	90			

0.962	0.038	0.018	2	0.037	بين المجموعات	التقييم
		0.478	88	42.024	داخل المجموعات	
			90	42.060	المجموع	
0.990	0.010	0.004	2	0.008	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.399	88	35.079	داخل المجموعات	
			90	35.087	المجموع	

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وباختلاف الخبرة، إذ كانت قيم الدلالة الخاصة بـ "ف" أكبر من (0.05) للدرجة الكلية وللابعاد كافة.

د. المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف مستويات متغير المؤهل العلمي والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاهداف	البكالوريوس	41	3.96	0.66	0.161	0.872
	دراسات عليا	50	3.93	0.77		
الاستراتيجيات	البكالوريوس	41	3.89	0.71	0.091	0.928
	دراسات عليا	50	3.87	0.72		
الإجراءات الإدارية والسياسات	البكالوريوس	41	4.00	0.66	-0.343	0.732
	دراسات عليا	50	4.05	0.60		
الإجراءات التنظيمية	البكالوريوس	41	3.82	0.90	-0.616	0.539
	دراسات عليا	50	3.94	0.86		
التكنولوجيا	البكالوريوس	41	3.78	0.74	-1.870	0.065
	دراسات عليا	50	4.07	0.72		
تدريب الموظفين	البكالوريوس	41	3.90	0.72	-0.496	0.621
	دراسات عليا	50	3.98	0.66		
العمل الجماعي	البكالوريوس	41	3.90	0.69	2.409	0.018
	دراسات عليا	50	3.58	0.57		
التقييم	البكالوريوس	41	3.92	0.77	-0.288	0.774
	دراسات عليا	50	3.96	0.61		
الدرجة الكلية	البكالوريوس	41	3.91	0.67	-0.066	0.940
	دراسات عليا	50	3.89	0.59		

أظهرت النتائج في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.005) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف المؤهل العلمي في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.066-) وبمستوى (α≤0.940)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للابعاد كافة باستثناء بعد "العمل الجماعي" ، إذ بلغت قيمة "ت" (2.409) وبمستوى (α≤0.018) ولصالح حملة المؤهل العلمي "بكالوريوس"، وبلغت قيمة "ت" لبعد "الأهداف" (0.161) وبمستوى (α≤0.872) ، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت قيمة "ت" (0.091) وبمستوى (α≤0.928)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (0.343-) وبمستوى (α≤0.732)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (0.616-) وبمستوى (α≤0.539)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (1.870-) وبمستوى (α≤0.065)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (0.496-) وبمستوى (α≤0.621)، ولبعد "التقييم" بلغت (0.288-) وبمستوى (α≤0.774).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة

تناول هذا الفصل مناقشة النّتائج التي تمّ التّوصّل إليها، فضلًا عن التّوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدّراسة، على النّحو الآتي:

مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الأوّل الذي ينصّ على:

ما درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال أن درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع المجالات بالدرجة المرتفعة إذ تراوحت ما بين (4.02) إلى (3.72) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.63)، يليه بُعد "الأهداف" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة بُعد "الإجراءات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد "العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.64)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى المتابعة الحثيثة والمستمرة من قبل جلالة عبدالله الثاني لهذه المدرسة والاهتمام بكل الجوانب المتعلقة فيها، وهذا يتفق مع ما أشار له الخواجا(2007) من ان هذه المدرسة استطاعت أن تحتل الريادة بين مدارس المنطقة، إذ توفر المدرسة تربية متكاملة تؤهل الطالب إلى المرحلة الجامعية من خلال منهج راق يتحدى الطلبة في الأدب والعلوم ويحتوي على برنامج مرافق في الفنون والرياضة وخدمة المجتمع، كل ذلك ضمن بيئة سكنية حيوية وسليمة يتعلم الطلبة فيها الاستقلالية والإبداع والتفكير المسؤول، داخل مجتمع

أخلاقي يشجع الشبان والشابات من مختلف الخلفيات والمعتقدات على التفوق واحترام الاخر المختلف، واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع نتائج دراسة سيلاهاتين (Selahattin , 1998)، والتي اشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الانتماء التنظيمي للمعلمين والمناخ التنظيمي للمدرسة بالدرجة الكلية، كما تبين أن هناك ارتباط ايجابي بين ممارسات القائد الداعم والانتماء التنظيمي للمعلمين، وتبين أن هناك علاقة سلبية بين ممارسات المعلمين المحيطة والانتماء التنظيمي للمعلمين، كما اتفقت مع نتائج دراسة العوضي(2012) والتي أظهرت ان هنالك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.01$) بين جميع مجالات قيادة التغيير، والالتزام التنظيمي للمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك قد يعزى إلى عوامل: الجنس، والمسمى الوظيفي، والجنسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج فيما يتعلق بالجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.171-) وبمستوى ($\alpha \le 0.864$)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للأبعاد كافة باستثناء بعد "العمل الجماعي"، إذ بلغت قيمة "ت" (2.283) وبمستوى ($\alpha \le 0.025$) ولصالح الذكور، وبلغت قيمة ت (0.058) لبعد "الأهداف" وبمستوى ($\alpha \le 0.934$)، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت

(0.054) وبمستوى (α≤0.957)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (0.427−) وبمستوى (α≤0.670)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (0.699−) وبمستوى (α≤0.484)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (1.994−) وبمستوى (α≤0.055)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (0.571−) وبمستوى (α≤0.570)، ولبعد "التقييم" بلغت (0.446−) وبمستوى (α≤0.657)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بان أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالمدرسة ذكوراً واناثاً جميعهم يتم اختيارهم بعد خضعوهم الاختبارات دقيقة ومقابلات وفق معايير عالية، وقد اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال نسبياً مع نتائج دراسة الطيطي وأبو سمرة(2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في الانتماء التنظيمي للمعلمين، كما اتفقت مع نتائج دراسة اكباتا و اليكوتن (Ukpata and Olukotun, 2008) والتي أشارت إلى أن التطوير التنظيمي له آثار إيجابية على الاقتصاد وعلى تطور عمل المؤسسات والتخفيف من المصروفات، والاستغلال الأمثل للموارد.

وأظهرت النتائج فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.005) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.750) وبمستوى (α≤0.955)، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للأبعاد كافة ، إذ بلغت قيمة ت (0.351−) لبعد "الأهداف" وبمستوى (α≤0.726) ، ولبعد "الاستراتيجيات" بلغت (0.145) وبمستوى (α≤0.885)، ولبعد "الإجراءات الإدارية والسياسات" (0.494−) وبمستوى (α≤0.622)، ولبعد "الإجراءات التنظيمية" (1.126−) وبمستوى (α≤0.263)، ولبعد "التكنولوجيا" بلغت (1.710−) وبمستوى (α≤0.091)، ولبعد "تدريب الموظفين" بلغت (1.118) وبمستوى (α≤0.218)، ولبعد "العمل الجماعي" بلغت (0.726) وبمستوى (α≤0.470)، وأخيرا

بلغت قيمة ت لبعد التقييم (−1.129) وبمستوى (α≤0.262)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وباختلاف الجنسية، إذ كانت قيم الدلالة الخاصة بـ "ف" أكبر من (0.05) للدرجة الكلية والابعاد كافة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى المتابعة الحثيثة والمستمرة من قبل جلالة عبدالله الثاني لهذه المدرسة والاهتمام بكل الجوانب المتعلقة فيها، وهذا يتفق مع أشار له الخواجا(2007) من ان هذه المدرسة استطاعت أن تحتل الريادة بين مدارس المنطقة، إذ توفر المدرسة تربية متكاملة تؤهل الطالب إلى المرحلة الجامعية من خلال منهج راق يتحدى الطلبة في الأدب والعلوم ويحتوي على برنامج مرافق في الفنون والرياضة وخدمة المجتمع، كل ذلك ضمن بيئة سكنية حيوية وسليمة يتعلم الطلبة فيها الاستقلالية والإبداع والتفكير المسؤول، وهذا يتفق مع ما أشار له ميكلان (Mclean,2005) من ان التطوير التنظيمي هو جهد منظم يدار من أعلى إلى أسفل ويزيد من فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية.

كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وباختلاف الخبرة، إذ كانت قيم الدلالة الخاصة بـ "ف" أكبر من (0.05) للدرجة الكلية والمجالات كافة.

كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وباختلاف الجنسية، إذ كانت قيم الدلالة الخاصة

بـ "ف" أكبر من (0.05) للدرجة الكلية والمجالات كافة، باستثناء بُعد "التكنولوجيا" إذ بلغت قيمة "ف" (5.438) وهي دالة احصائياً عند مستوى (α=0.05)، وجاءت الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين باختلاف متغير الخبرة للأفراد ممن يحملون المؤهل العلمي "ماجستير".

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بما يأتي:

- تعميم تجربة مدرسة أكاديمية الملك في التطوير التنظيمي للاستفادة منها في المدارس الأخرى.
- اجراء دراسات مماثلة والمقارنة بين مدارس حكومية وأخرى خاصة.
- اجراء دراسة مماثلة وتضمين اراء الطلبة واولياء الأمور في مستوى التطوير التنظيمي في مدرسة أكاديمية الملك.
- ترسيخ قيمة بعد العمل الجماعي لدى العاملين في المدرسة خصوصاً الذكور وذوي مؤهل البكالوريوس والجنسية العربية.

المراجع والمصادر :

أبو بكر، مصطفى.(2003). **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

أبو سمرة، محمود وعياد، محمد.(2007). قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين،(2)37،8 . 59.

احمد، إبراهيم احمد.(2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين** ، دار الفكر العربي، القاهرة.

إرشيد ، عبد الله عبد القادر ، (1991). **الدور القيادي لمدير التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين** ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، اليرموك ، اربد).

إسماعيل ، أحمد . (2009) . **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.** كفر الشيخ: دار العلم والإيمان .

الأغا، فيصل.(2009). **التطوير التنظيمي لمؤسسات رياض الاطفال في محافظات قطاع غزة في ضوء التجديدات التربوية المعاصرة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.

بن سهيل، سالم.(2001). **دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن).

بني مفرج ،محمد محمود .(2013).**منظمة التعلم و تطوير الأداء** ،عمان ،أمواج للطباعة و النشر.

بونغيكل ،شين .(2010).**قصة نجاح المدرسة الدولية (كينغز أكاديمي) في الأردن**، صحيفة الرأي عدد السبت 2010/10/24 الأردن.

جاد الرب ، سيد محمد .(2005). **السلوك التنظيمي** ، كلية التجارة ، مطبوعات جامعة قناة السويس ،مصر.

جريدة الراي.(2010)، **قصة نجاح المدرسة الدولية «كنجز اكاديمي» في الاردن**، العدد 26598

حمدان ، محمد . (2007) . **مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها.** عمان: دار كنوز المعرفة.

حمودة, رامي حسين(2000) **مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة**. دار أسامة، عمان .

الحميدي، منال.(2012). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

الخواجا، خالد.(2007). **اهتمام الملك بالأكاديمية ينبع من تجربته في ديرفيلد** ، مقالة ،جريدة الرأي، العدد: 1024 ،الأردن: دار الفرقان.

دواني ، كمال.(2012). **القيادة التربوية** ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدويش، فيصل.(2009). **واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي : دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الاردن.

الزيديين، خالد.(2011). **أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية " من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان.

السحيمي، محمد.(2010). **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في في المدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

السكارنة، بلال.(2009). **التطوير التنظيمي والإداري**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال.(2009). **التطوير التنظيمي والإداري.** عمان، الأردن . الميرة للنشر و التوزيع .

الشريف، ريم .(2012). **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز)**،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الشلوي،حمدان .(2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية.

الصيداوي، أحمد. (2001): **القيادة التربوية التحويلية**، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.

الصيرفي ،محمد (2003). **التطوير الإداري**, الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.

الطيطي، محمد و أبوسمرة , محمود ومروة، سامي.(2010).**العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم** ،منشورات كلية العلوم التربوية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين

العجمي،محمد ، حسنين، (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، ،عمان . دار المسيرة،

العديلي ، ناصر (1993). **السلوك الإنساني و التنظيمي /منظور كلي مقارن** ، معهد الإدارة العامة الرياض السعودية .

عسكر ،عبد العزيز.(2012).**القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر،غزة.

علما،أسامة.(2004).**أساليب و مناهج التطوير التنظيمي**، موقع القيادة و الإدارة و تنظيماتها تم استرجاعه بتاريخ 30-6-2017 ،

unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan021091.pdf

العميان، محمود .(2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عوض ، عاطف .(2013). **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 29 – العدد الثالث-.

العوضي، عائشة.(2012). **قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الغالبي، أحمد (2010): " **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي** " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

الفضيلة، محمد بن عبدالله. (2008) .**التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت / دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض** ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

الكاساني، مراد علي. (2000). **أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

الليثي،محمد .(2008). **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة** ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة إم القرى .السعودية.

مبارك، نور سالم.(2016). **مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقته بالتطوير التنظيمي**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

المحبوب, عبد الرحمن إبراهيم. (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **المجلة التربوية**، جامعة ام القرى، (57). 43-63.

محمد،مصطفى و الفولي،عبد الفتاح .(2004). نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات ،**مجلة معهد البحوث التربوية** ، جامعة القاهرة.

المحيلبي، عبد العزيز والعازمي، مزنة سعد والقحطاني، عبد المحسن . (2014).الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري ،**المجلة التربوية** في جامعة الكويت :28 (1) , 65-85

مروة، سامي.(2006): **العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والأنتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم**..(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس.

مصطفى ، صلاح عبدالحميد . (1999) . **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، دار المريخ ، الرياض.

مطر، عصام.(2008). **التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الهلية في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

المطيري، حسين .(2016). **مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت**، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.

المنذري، فايزة. (2003): **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة السلطان قابوس.عمان، الأردن.

موقع مدرسة اكادمية الملك تم استرجاعها بتاريخ 1-4-2017 من الموقع

http://www.kingsacademy.edu.jo/

نشوان، يعقوب، جميل.(2004).**السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**،ط 2.عمان :

النعيم، محمد (2012). **قياس اتجاهات قيادات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى ، السعودية.

المراجع الأجنبية :

Abu-Hamour, H. (2012). The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. **International Journal of Business and Management**, 7, (19), 76-83.

Allix, Nicholas M. (2000): Transformational leadership democratic or despotic, **Educational Management & Administration**, 28(1),7-20.

Ayman g Chimers(2000 **), The Relationship of leader Behavior to Managerial Effectiveness and Satisfaction in Iran** ,London : Sage.

Beckhard, Richard,(1969). **Organization development: Strategies and Models**, California, Addison-Wesley publishing com.

French, Wendell and Bell**,** H. Cecil**,** jr.(1999). **Organization Development**, Pranctice Hall, New Jersey, USA.

Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development**. Leadership & Organization Development Journal**, 31(4, 2010), 292-306.

Lawler,E.(2014). Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line. **OD PRACTITIONER**, 46, (4), 65-68.

Leithwood, K. (1990)**: The principal's role in teacher development**. In B. Joyce (Ed.).Changing school culture through staff development (pp. 134 – 170). Alexandria, Va: ASCD.

Mashach, C. (2001**): E-Leadership-What's New At The Center For Organizational Development and Leadership- the ODL contemporary Issues in Leadership lecture series"**. http://www.odl.rutgers.edu/E-Leadership_1.pdf.

Mclean, G.(2005). **Organization development principles process, performance**. Koehler press, USA.

Neilsen, A.(1984).**Becoming an OD Practitioner,** Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Philbin, A., & Mikush, S. (2002). **A Framework for Organizational Development:The Why, What and How of OD Work**. Winston-Salem: Mary Reynolds Babcock Foundation.

Pridgen, Brenda. (2004). **The relationship between urban principal competence and educational goals and outcomes.(EdD) Morgan State University.**Dissertation Abstract International, No 3133765.

Saeid,G.&Esmaeil, M. (2014). Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center), **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, 2, (1), 166-176.

Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. **Educational science: Theory and Practice Issue**, (2), 387- 395.

Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J,(1994**). The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges**, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press,

Selathattin, T.(1998). Measuring Organizational Climate And Organizationalcom/Viitment In The Turkish Educational Context. **Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration (St.Louis, MO, October 30-November 1.**

Ukpata, s and Onyeukwu,p.(2014).Empowering Women in Agri-Business and Agri-Preneurship: The Dialectics of Socio-cultural Impediments on Economic Development in Nigeria,**European Journal of Business and Management** 6(6), 23-40.


الملاحق

ملحق (1)

أسماء المحكّمين

الرّقم	الاسم	التّخصّص	مكان العمل
1	الأستاذ الدّكتور أنمار الكيلاني	الإدارة التّربويّة	الجامعة الأردنيّة
2	الأستاذ الدّكتور عباس الشريفي	الإدارة التّربويّة	جامعة الشرق الاوسط
3	الأستاذ الدّكتور راتب السّعود	الإدارة التّربويّة	الجامعة الأردنيّة
4	الأستاذ الدّكتور عبدالجبّار البيّاتي	الإدارة التّربويّة	جامعة الشّرق الأوسط
5	الأستاذ الدّكتور مريم الخالدي	المناهج وطرائق التّدريس	كلية الاميرة عالية
6	الأستاذ الدّكتور محمّد الزّبون	أصول التّربية	الجامعة الأردنيّة
7	الدّكتور هبه حماد	المناهج وطرائق التّدريس	الاميرة عالية
8	الأستاذ الدّكتور ابتسام جواد مهدي	الإدارة التّربويّة	الجامعة الأردنيّة
9	الدّكتور حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشّرق الأوسط
10	الدّكتور خالد العلي	الإدارة التّربويّة	جامعة الاميرة سمية

ملحق(2)

الاستبانة بصورتها الاولية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كليـة التربية



بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل :... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " **التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين**، إذ تهدف الدراسة لتعرف درجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين, كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي للاتجاهات كالآتي : (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق, لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

رغدة محمد أحمد عبد العال

<u>الرجاء كتابة البيانات التالية:</u>

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

<u>الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :</u>

الجنس: ( ) ذكر ( )أنثى.

المسمى الوظيفي: ( )إداري ( ) معلم

الجنسية: ( ) أردنية ( ) عربية ( ) أجنبية

المؤهل العلمي:

( ) **دبلوم** ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في المدرسة : ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات – 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: أهداف المدرسة						
1.	تتسم أهداف مدرستك بالوضوح والدقة والبساطة					
2.	تتوافق أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.					
3.	تعدل المدرسة أهدافها لتحقيق الهدف الأساسي لها واستجابة للتغييرات المحيطة.					
4.	تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها.					
5.	توجد درجة من التكيف مع متغيرات بيئة العمل.					
6.	تتصف اهداف المدرسة بدرجة مناسبة من المرونة مع متغيرات بيئة العمل					
7.	تتم مراجعة تطوير وأهداف المدرسة بصورة دورية من قبل الادارة العليا.					
8.	يشارك العاملون في تحديد أهداف المدرسة					
9.	يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف					
10.	تولى رؤية المدرسة أهمية كبيرة لحاجات العاملين .					
11.	تولى رؤية المدرسة أهمية كبيرة لحاجات اصحاب المصالح .					
12.	تسعى المدرسة إلى تخفيض كلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة عدد الخدمات تجاه المستفيدين					
13.	تبحث إدارة المدرسة عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية + لمن					
14.	تدعم المدرسة أنشطة البحث والتطوير مالياً					
15.	تتيح المدرسة الفرص دون التخوف من مخاطرها					
16.	تتسم رؤية ورسالة وقيم المدرسة بالوضوح					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني : استراتيجيات المدرسة						
17.	تتسم استراتيجيات مدرستك بالوضوح والدقة والبساطة					
18.	تقوم المدرسة بتعديل استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي لها واستجابة للتغييرات المحيطة.					
19.	يحقق التطوير التنظيمي في المدرسة الرؤية الشاملة لها.					
20.	تحقق استراتيجية المدرسة التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات					
21.	تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها.					
22.	يتم مراجعة تطوير استراتيجيات المدرسة بصورة دورية.					
23.	تضع المدرسة خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين					
24.	تطور المدرسة مهارات وقدرات العاملين لديها بشكل إيجابي.					
25.	تزود المدرسة العاملين لديها بالمعرفة					
26.	تعمل المدرسة على تطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل ايجابي.					
27.	تتصف استراتجيات المدرسة بدرجة مناسبة من المرونة مع متغيرات بيئة العمل .					
المجال الثالث : الأنظمة الإدارية						
28.	الأنظمة الإدارية تحدث عملية التطوير التنظيمي.					
29.	تعمل المدرسة على تطوير أنظمة العمل باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل					
30.	تحرص المدرسة على توضيح العلاقات بين اقسام المدرسة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.					
31.	تمتلك المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	العاملين					
32.	توضح المدرسة الأنظمة للعاملين عند بداية عملهم.					
33.	يشارك العاملون في تطوير أنظمة العمل.					
34.	تعدل الأنظمة في المدرسة عند إجراء عملية التطوير					
35.	توضح المدرسة مضامين الرؤية للعاملين بصورة مستمرة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع : السياسات الإدارية						
36.	تسهل السياسات الإدارية في المدرسة إحداث عملية التطوير التنظيمي.					
37.	تطور المدرسة سياسات العمل باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل					
38.	يوجد لدى المدرسة سياسات واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المدرسة					
39.	يتم تعديل السياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء عملية التطوير					
40.	تشرح ادارة المدرسة آليات تطبيق رسالتها					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	للعاملين.					
.41	تحفزادارة المدرسة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل.					
.42	تعززالمدرسة روح الابتكار لدى العاملين					
.43	توفرسياسات المدرسة الأمان الوظيفي لدى العاملين					
المجال الخامس : الهيكل التنظيمي للمدرسة						
.44	يتلاءم الهيكل التنظيمي الحالي في المدرسة مع احتياجات العمل					
.45	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي في المدرسة على تحقيق الأهداف.					
.46	تعمل المدرسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.					
.47	يتم توزيع الصلاحيات في المدرسة بوضوح.					
.48	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل وظيفة.					
.49	يوجد تفويض للصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
.50	توفر المدرسة مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المدرسة.					
.51	يقسم العمل في المدرسة لكي يحقق أهدافها .					
.52	يساعد الهيكل التنظيمي على توظيف الكفاءات البشرية الموجودة في المدرسة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال السادس : الأساليب التقنية						
.53	توفرالمدرسة التقنية المناسبة لكي تساعد على تحقيق أهداف وسياسات المدرسة.					
.54	توفر المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.(تزضيح الأجزاء)					
.55	تتأقلم المدرسة وتستجيب للتغييرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
.56	تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.					
.57	يؤدي تطوير أساليب العمل في المدرسة إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.					
.58	تحسين المدرسة أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة.					
.59	تقوم المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري					
.60	تتميز المعلومات في المدرسة بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل.					
.61	هناك إلمام جيد للعاملين بالتطورات التقنية المناسبة لأهداف المدرسة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال السابع : الأدوات التقنية						
.62	توفرالمدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المدرسة.					
.63	توفر الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.					
.64	تتأقلم المدرسة وتستجيب للتغييرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
.65	تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.					
.66	يؤدي تطوير أساليب العمل إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.					
.67	تحسين المدرسة أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة.					
.68	تحديث وسائل التقنية بشكل دوري					
.69	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل.					
.70	هناك إلمام جيد بالتطورات التقنية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المدرسة					
المجال الثامن : تدريب (تنمية العاملين مهنيا) العاملين						
.71	تحرص المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.					
.72	توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة					
.73	تراعي المدرسة استخدام التطورات التقنية الحديثة عند تطوير العاملين.					
.74	يخصص جزء من ميزانية المدرسة لتطوير العاملين فيها.					
.75	تنوع المدرسة في أساليب تدريب العاملين.					
.76	تجري المدرسة تقييما موضوعيا لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.					
.77	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	التطوير التنظيمي في المدرسة					
.78	تستعين ادارة المدرسة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين.					
.79	تهيء المدرسة العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل					
.80	تعمل المدرسة على استخدام التكنلوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية					
.81	تحتفظ ادارة المدرسة برأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية.					
.82	تحدث المدرسة استراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر					
.83	تشجع المدرسة العاملين بالمشاركة في اختيار الدورات التدريبية .					
.84	تدعم وتلتزم المدرسة بفلسفة التدريب في كل أقسام المدرسة.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للبعد		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال التاسع : العمل الجماعي						
.85	تكوّن المدرسة قيما وافكارا ايجابية تجاه العمل الجماعي					
.86	تعمل المدرسة على زيادة الانتماء لدى العاملين.					
.87	توفر المدرسة الثقة بين جماعات العمل.					
.88	تزيد المدرسة من التعاون بين العاملين .					
.89	تخفف المدرسة من الصراعات داخل جماعات العمل.					
.90	تحسن المدرسة الاتصالات بين جماعات العمل المختلفة.					
.91	تعمل المدرسة على حل النزاعات بروح ايجابية.					
.92	تطور المدرسة العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين					
.93	توجه باعتماد الفرق المدارة ذاتياً.					
.94	تسهم فرق العمل في وضع برامج التغيير					
.95	يستخدم أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية					
.96	يؤدي العمل بفرق العمل إلى التميز بإنجاز الاعمال ذات الطبيعة الاستراتيجية					
.97	تساعد فرق العمل على تحديد أولويات واضحة للمدرسة					
.98	تعقد لقاءات بين العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية بغية الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال العاشر: التقييم						
.99	تدرس المدرسة البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير					
.100	تقاس الفاعلية المدرسة بمعايير محددة سلفاً.					
.101	تحدد المدرسة فجوة الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير.					
.102	تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم .					
.103	تحديد معايير لقياس أداء الإدارة والعاملين بوصفها وسيلة لدعم الارتقاء بالأداء					
.104	تشترك الإدارة مع جهات خارجية لتدعيم أداء العاملين بالمدرسة.					
.105	تعمل المدرسة على دراسة البيئة الخارجية من أجل تطوير التكنولوجيا لمواكبة التغيرات البيئية السريعة.					
.106	تشجع التقييم الذاتي للعاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تواجههم في أداء عملهم					
.107	تقوم إدارة المدرسة بدراسة البيئة الداخلية من حيث: الوضع الحالي للمدرسة.					
.108	تقوم إدارة المدرسة بدراسة البيئة الداخلية من حيث: ،معدل دوران العمل، وكفاءة العاملين.					

الملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كليـة التربية

بسم الله الرحمن الرحيم

جـامـعـة الـشـرق الأوسـط MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

حضرة السيد/ ـة ....المحترم/ـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " **التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين،** إذ تهدف الدراسة لتعرف درجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين, كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالآتي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق, لا أوافق بشدة).

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم آملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها, لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم, علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

الباحثة

رغدة محمد أحمد عبد العال

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس: (   ) ذكر (X)أنثى.

المسمى الوظيفي: (   )إداري (X) معلم

الجنسية: (X) عربية ( ) أجنبية.

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس (X) دراسات عليا .

عدد سنوات الخبرة في المدرسة : ( ) أقل من 5 سنوات (X) 5 سنوات – أقل 10 سنوات

(   ) 10 سنوات فأكثر.

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول: الأهداف						
	تتسم أهداف المدرسة بالوضوح والدقة.					
.2	**تتوافق أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.**					
.3	**تراجع المدرسة أهدافها بصورة دورية استجابة للتغييرات المحيطة.**					
.4	**تتكيف المدرسة مع متغيرات بيئة العمل.**					
.5	**يشارك العاملون في تحديد أهداف المدرسة**					
.6	**تلبي رؤية المدرسة حاجات اصحاب المصالح .**					
.7	**تواكب المدرسة التطورات الحاصلة بسوق العمل.**					
.8	**تدعم المدرسة أنشطة البحث والتطوير مالياً**					
.9	**توظف المدرسة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها**					
10	**تتسم رؤية المدرسة بالوضوح**					
المجال الثاني : الاستراتيجيات						
11	**تتسم استراتيجيات المدرسة بالوضوح والدقة.**					
12	**تراجع المدرسة استراتيجياتها للاستجابة المستجدات العصر.**					
13	**توازن استراتيجيات المدرسة بين الصلاحيات والمسئوليات**					
14	**تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها.**					
15	**تضع المدرسة خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين.**					
16	**ترشد المدرسة العاملين لديها إلى مصادر المعرفة.**					
17	**تتصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات بيئة العمل .**					
المجال الثالث : الأنظمة والسياسات الإدارية						
18	**تطور المدرسة أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم متغيرات بيئة العمل**					
19	**توضح المدرسة العلاقات بين جميع اقسامها من خلال لوائح مكتوبة.**					
20	**توضح المدرسة مضامين رؤيتها للعاملين باستمرار.**					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	توضح المدرسة للعاملين التعليمات الواجب اتباعها.					
22	تشرك المدرسة العاملين في تطوير أنظمة العمل.					
23	تمتاز المدرسة بوضوح السياسات الإدارية.					
24	تطور المدرسة سياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم ومتغيرات بيئة العمل					
25	تشرح إدارة المدرسة آليات تطبيق رسالتها للعاملين.					
26	تحفز إدارة المدرسة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل.					
27	تعزز المدرسة روح الابتكار لدى العاملين					
28	توفر المدرسة الأمان الوظيفي لدى العاملين					
المجال الرابع : الإجراءات التنظيمية						
29	يتلاءم الهيكل التنظيمي في المدرسة مع احتياجات العمل					
30	يساعد الهيكل التنظيمي في المدرسة على تحقيق الأهداف.					
31	تحرص المدرسة على تحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.					
32	توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح.					
33	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل وظيفة.					
34	تفوض المدرسة الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
35	توفر المدرسة مستوى عال من الاتصالات الإدارية.					
36	يقسم العمل في المدرسة لكي يحقق أهدافها .					
37	يوظف الهيكل التنظيمي الكفاءات البشرية الموجودة في المدرسة.					
المجال الخامس : التكنولوجيا						
38	توفر المدرسة التقنية المناسبة لتحقيق أهداف وسياسات المدرسة.					
39	توفر المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.					
40	تستجيب المدرسة للتغييرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
41	تستخدم المدرسة الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الأولية وتحديثها.					
42	تحرص المدرسة على تحدث الوسائل التقنية بشكل دوري بين وحداتها الإدارية.					
43	توفر المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل.					
المجال السادس : تدريب الموظفين						
44	تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
45	توفر المدرسة خطط واضحة لتدريب العاملين.					
46	تراعي المدرسة استخدام التطورات التقنية الحديثة عند تطوير العاملين.					
47	تخصص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.					
48	تنوع المدرسة في أساليب تدريب العاملين.					
49	تستعين المدرسة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الموظفين.					
50	تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية					
51	توفر المدرسة استراتيجيات التدريب الازمة من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر					
52	تأخذ المدرسة بآراء العاملين عند اختيار الدورات التدريبية .					
53	تلتزم المدرسة بفلسفة التدريب في كل أقسامها.					
54	تطور المدرسة مهارات العاملين لديها بشكل إيجابي					
المجال السابع : العمل الجماعي						
55	تكوّن المدرسة قيماً وافكاراً ايجابية تجاه العمل الجماعي					
56	تعمل المدرسة على زيادة الانتماء لدى العاملين.					
57	توفر المدرسة الثقة بين جماعات العمل.					
58	تزيد المدرسة من التعاون بين العاملين .					
59	تخفف المدرسة من الصراعات داخل جماعات العمل.					
60	توفر المدرسة الاتصالات بين جماعات العمل المختلفة.					
61	تحل المدرسة النزاعات بروح ايجابية.					
62	تطور المدرسة العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الجماعة الهادف لتعاون العاملين					
63	**توجه المدرسة باعتماد الفرق المدارة ذاتياً.**					
64	**تستخدم المدرسة أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية**					
65	**تعقد المدرسة لقاءات بين العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية للحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات**					
المجال الثامن: التقييم						
66.	**تحلل المدرسة البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير**					
67.	**تمتلك المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين**					
68.	**تقاس فاعلية المدرسة بمعايير محددة سلفاً.**					
69.	**تحدد المدرسة فجوة الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير.**					
70.	**تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم .**					
71.	**تحدد معايير لقياس أداء العاملين بوصفها وسيلة لدعم الارتقاء بالأداء**					
72.	**تقارن المدرسة أداء العاملين مع جهات خارجية.**					
73.	**تحلل المدرسة البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية السريعة.**					
74.	**تشجع المدرسة التقييم الذاتي للعاملين.**					
75.	**تقيم المدرسة بموضوعية برامج وأنشطة تطوير العاملين.**					
76.	**تحلل المدرسة البيئة الداخلية للوقوف على الوضع الحالي.**					

ملحق (4)

النسخة المترجمة للغة الإنجليزية من الاستبانة

The Hashemite Kingdom of Jordan

Ministry of Higher Education

Middle East University

Faculty of Education

MEU جـامعـة الـشـرق الاوسـط MIDDLE EAST UNIVERSITY

بسم الله الرحمن الرحيم
In the name of God
the most Gracious and Most Merciful

Dear Mr./Mrs.

Peace, mercy and blessings of God be upon you,

The researcher is preparing a master's thesis on "**Organizational Development at King's Academy from the point of view of the employees”.** The aim of the study is to measure the degree of practicing organizational development at King's Academy from the employees’ point of view. It also aims to understand the degree of difference in points of view based on the changing variables of gender, nationality, academic qualifications, job title, and years of experience.

To this end, a questionnaire has been developed according to the five-fold Likert scale as follows: (Strongly Agree, Agree, Somewhat Agree, Disagree, Strongly Disagree).

At the onset, we would like to thank you for your kind cooperation, hoping that you will take the time to fill out the questionnaire and we trust that you will provide accurate, truthful, honest and objective answers to all the questions. It is worth noting that the importance of the study and its results depend primarily on the information provided by you. The data will

be treated in strict confidentiality and shall be used for scientific research purposes only.

Researcher

Raghda Mohammad Ahmad Abdul Aal.

Demographic characteristics of the study sample Please indicate (√) where your answer is:

Sex: Male ( ) Female ( ).

Job title: Administrator ( ) Teacher ( ).

Nationality: Arab ( ) Foreign ( ) .

Academic Qualification: Bachelor Degree( ) Postgraduate ( ).

Years of experience in School: Less than 5 years ( ), between 5 years to less than 10 years (), 10 years and more ( ).

No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Some what Agree	Disagree	Strongly Disagree
Section One: Objectives						
1.	**The School's objectives are clear and precise.**					
2.	**The objectives of the School are in harmony with those of its employees.**					
3.	**The School periodically revises its objectives in response to the surrounding developments.**					
4.	**The School adapts to the changing work environment.**					
5.	**Employees participate in setting School objectives.**					
6.	**The School vision meets the needs of stakeholders.**					
7.	**The School keeps abreast of developments in the labor market.**					
8.	**The School financially supports research and development undertakings.**					
9.	**The School employs available opportunities without fear of their risks.**					
10.	**The School's vision is clear**					
Section Two: Strategies						
11.	**The School strategies are clear and precise.**					
12.	**The School revises its strategies to respond to modern times.**					
13.	**The School strategies balance between authorities and responsibilities.**					
14.	**The School administration takes the society's needs into consideration when developing its strategies.**					
15.	**The School puts strategic options in**					

No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Somewhat Agree	Disagree	Strongly Disagree
	place to face the threats of competitors.					
16.	The School guides its employees to sources of knowledge.					
17.	The School strategies are flexible to adapt to changes in the work environment.					
Section Three: Administrative Procedures and Policies						
18.	The School continuously develops work procedures to meet the changing work environment.					
19.	The School regulates the relationship between all its departments through written procedures.					
20.	The School constantly clarifies the contents of its vision to the employees.					
21.	The School clarifies to the employees its applicable directives.					
22.	The School involves its employees in developing its work procedures.					
23.	The School is known for its clear administrative policies.					
24.	The School continuously develops work policies to meet the changing work environment.					
25.	The School administration explains to the employees the mechanisms to implement its mission.					
26.	The School administration encourages its employees to reflect its mission at work.					
27.	The School fosters innovation among employees.					

No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Somewhat Agree	Disagree	Strongly Disagree
28.	The School provides job security to its employees.					
Section Four: Organizational Structure						
29.	The School's organizational structure is consistent with business needs.					
30.	The School's organizational structure helps achieve goals.					
31.	The School is continuously updating its organizational structure.					
32.	The authorities in the School are clearly distributed.					
33.	There is a concise and clear job description for each position.					
34.	The School delegates authorities to the various administrative levels.					
35.	The School secures a high level of administrative communication.					
36.	School work is allotted to achieve its objectives.					
37.	The organizational structure utilizes human competencies in the School.					
Section Five: Technology						
38.	The School provides the appropriate technology to achieve its goals and policies.					
39.	The School provides the means and methods of coordination and connecting its departments.					
40.	The School responds to technological					

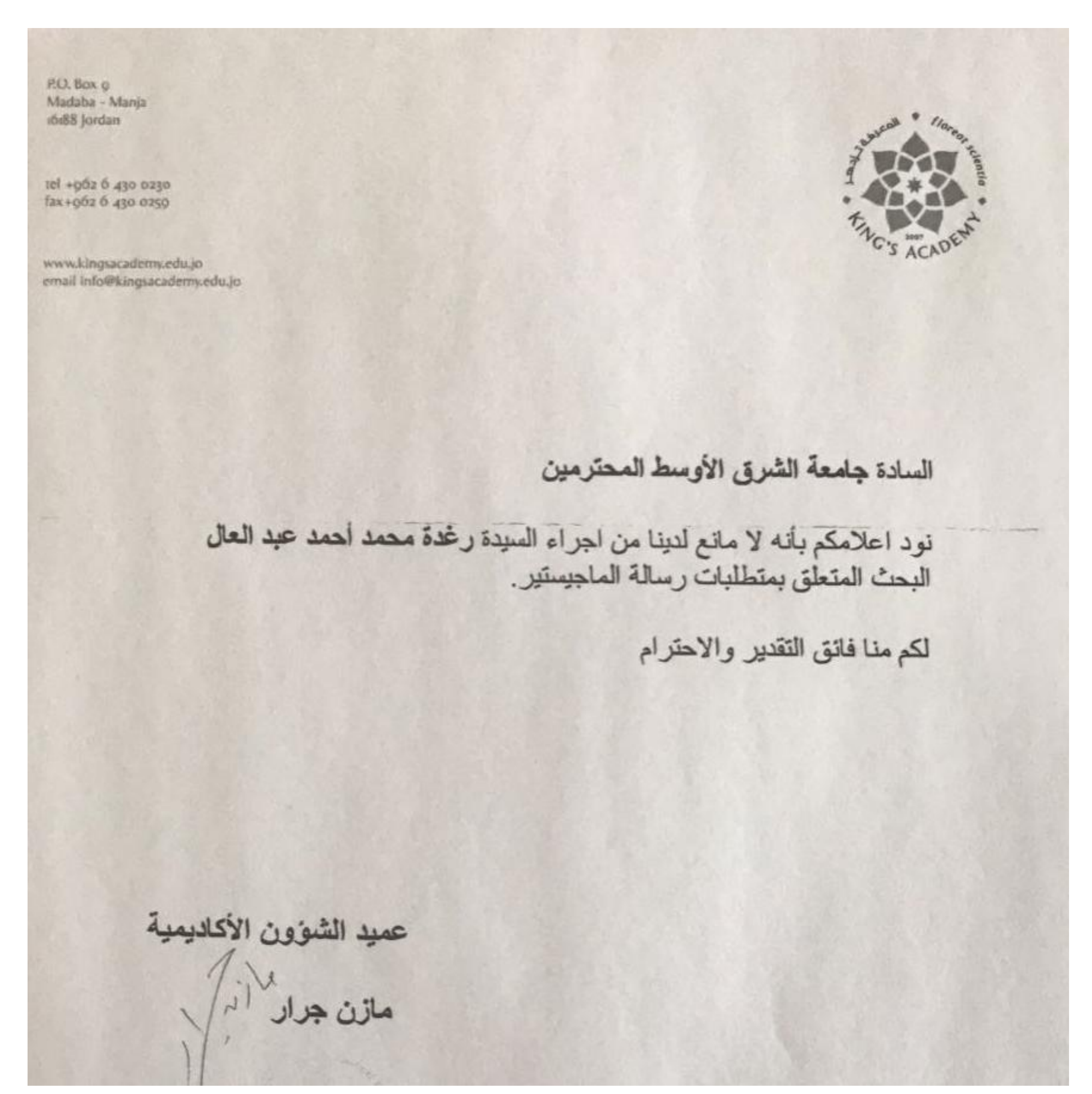
No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Some what Agree	Disagree	Strongly Disagree
	changes in order to increase performance effectiveness.					
41.	The School utilizes and optimizes the usage of primary databases.					
42.	The School is keen to periodically upgrade technological means among its administrative units.					
43.	The School provides the necessary information to increase the work efficiency.					
Section Six: Employee Training						
44.	The School determines the training needs of the employees.					
45.	The School provides clear training plans for the employees.					
46.	The School takes into account the use of modern advancing technology in the development of the employees.					
47.	The School allocates part of its budget to improve the performance of its employees.					
48.	The School diversifies employee training methods.					
49.	The School uses development experts to train employees.					
50.	The School employs modern technology as a basis in the diversity of training programs.					
51.	The School continuously provides					

No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Somewhat Agree	Disagree	Strongly Disagree
	training strategies to improve rendered services.					
52.	**The School takes into consideration the employees' opinions when choosing training courses.**					
53.	**The School is committed to the philosophy of training in all its departments.**					
54.	**The School develops the skills of its employees positively.**					
Section Seven: Teamwork						
55.	**The School formulates positive values and ideas about teamwork.**					
56.	**The School promotes the sense of belonging among employees.**					
57.	**The School secures trust among working groups.**					
58.	**The School increases cooperation among employees.**					
59.	**The School eases conflicts within working groups.**					
60.	**The School provides communication between different working groups.**					
61.	**The School resolves conflicts in a positive spirit.**					
62.	**The School develops the work in a way that conforms to the concept of a team to achieve employee cooperation.**					
63.	**The School promotes self-managed teams.**					
64.	**The School uses teamwork to implement change programs in and efficient and**					

No	Item	Degree of approval				
		Strongly Agree	Agree	Somewhat Agree	Disagree	Strongly Disagree
	effective manner.					
65.	The School holds employee meetings to exchange and share creative ideas to reach innovative solutions to problems.					
Section Eight: Evaluation						
66.	The School analyzes performance-related data to prioritize development.					
67.	The School has clear and specific procedures for evaluating employees.					
68.	School effectiveness is measured by predetermined criteria.					
69.	The School defines the performance gap by comparing actual results with standards.					
70.	The School benefits from feedback in the development of evaluation methods.					
71.	The criteria for measuring employee performance are defined as a means to support performance improvement.					
72.	The School benchmarks employee performance against external entities.					
73.	The School analyzes the external environment to cope with rapid environmental changes.					
74.	The School encourages self-evaluation of employees.					
75.	The School objectively evaluates employee development programs and activities.					
76.	The School analyzes the internal environment to determine the current situation.					

ملحق (5)

كتاب تسهيل عدم ممانعة لتطبيق الأداة من مدرسة أكاديمية الملك إلى جامعة الشّرق الأوسط



السادة جامعة الشرق الأوسط المحترمين

نود اعلامكم بأنه لا مانع لدينا من اجراء السيدة **رغدة محمد أحمد عبد العال** البحث المتعلق بمتطلبات رسالة الماجيستير.

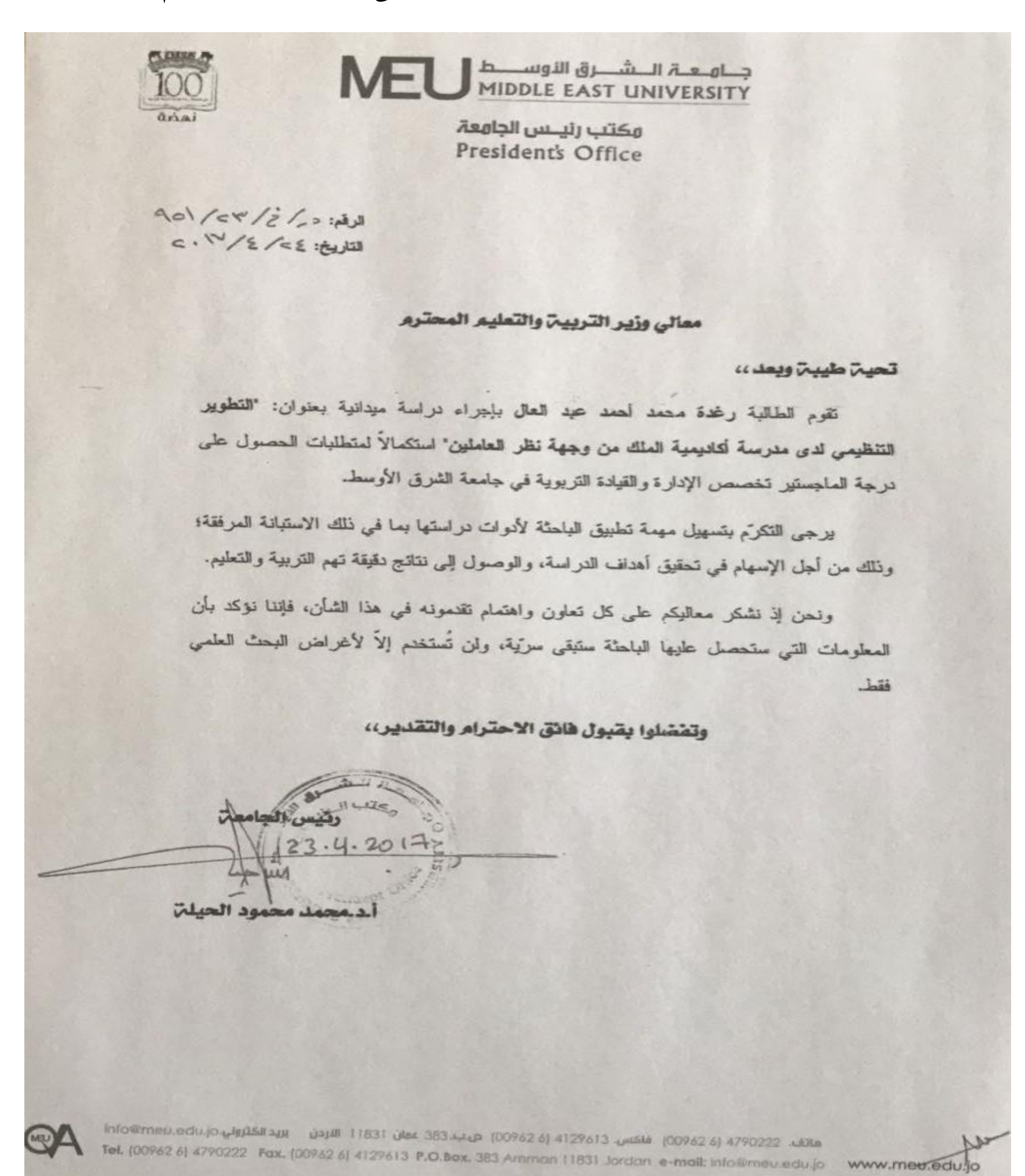
لكم منا فائق التقدير والاحترام

عميد الشؤون الأكاديمية

مازن جرار

ملحق(6)

كتاب طلب تسهيل مهمّة الباحثة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم



جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/ خ/ ٣ ٢/ ٩٥١
التاريخ: ٢٤/ ٤/ ٢٠١٧

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة رغدة محمد أحمد عبد العال بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **"التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين"** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس الجامعة
23.4.2017

أ.د.محمد محمود الحيلة

هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (7)

العاملين في مدرسة اكاديمية الملك حسب الجنسية

الرقم	الجنسية	العدد	النسبة
1	الاردنية	54	%44.6
12	الامريكية	45	%37.2
3	الكندية	4	%3.3
4	البريطانية	5	%4.1
5	اللبنانية	2	%1.7
6	المصرية	1	%0.8
7	المالديفية	1	%0.8
8	الفلسطينية	2	% 1.7
9	الفرنسية	1	%0.8
10	السنغافورية	1	%0.8
11	البلجيكية	1	%0.8
12	السورية	1	%0.8
13	العراقية	1	%0.8
14	الكرواتية	1	%0.8
15	البولندية	1	%0.8
المجموع		121	

ملحق(8)

عينة الدراسة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئات	العدد
الجنس	ذكور	41
	اناث	50
المؤهل العلمي	البكالوريوس	41
	دراسات عليا	50
المسمى الوظيفي	اداري	20
	معلم	71
الجنسية	44	44
	47	47
الخبرة	اقل من خمس سنوات	18
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	31
	عشر سنوات فاكثر	42